



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Yritys X:n palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla

Tuotteistamisen haasteet ja käytäntö

Holster, Tanja

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Yritys X:n palveluliiketoiminnan
tuotteistamisen avulla
Haasteet ja käytäntö

Tanja Holster
Palvelun tuottamisen ja joht. ko.
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2012

Tanja Holster

Yritys X:n palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla-Haasteet ja käytäntö

Vuosi 2012 Sivumäärä 90

Palvelu on käsitteenä monisäikeinen, tarkasteltiinpa sitä tuottajayrityksen tai asiakkaan näkökulmasta. Palvelun aineettomana näyttäytyvä hyöty sekä asiakkaiden heterogeeniset tarpeet asettavat haasteita erityisesti myynnin sekä markkinoinnin toiminnoille. Tuotannon toteutuksen paineita kasvattavat palvelun hetkeen sidottu olemus, mutta myös tuotannon osallistuvan henkilön ammattitaito sekä motivaatio. Kasvava kilpailu palvelualalla on pakottanut tuottajayritykset täten kehittämään tuotantoprosessejansa, joiden seurauksena palvelujen tuottamisessa ollaan siirtymässä tuotepohjaiseen tuotantoon. Sen ideologia on tuottaa ennalta määritellyn, samanlaisena toistuvan prosessin avulla kustannustehokkaita tuotteita. Tähän pyrkii myös tuotteistaminen, joka tarjoaa yritykselle avaimet liiketoiminnan kehittämiselle sekä kasvulle prosesseja uudelleen järjestelemällä. Kiristynyt kilpailu on asettanut omanlaisia vaatimuksia myös tuottajayrityksen henkilöstölle. Palvelujen kehittäminen ja tuotteistaminen vaatii oman osaamisalueen laajentamista sekä toisaalta oman mukavuusalueen ulkopuolelle astumista.

Tässä tapaustutkimuksessa tarkasteltiin kohdeyrityksen valittujen palvelujen palveluprosesseja, toimintaympäristöä sekä toimintamalleja pyrkimyksenä havainnollistaa, kuinka modulaarinen palvelurakenne tuottaa lisäarvoa sekä tuottajayritykselle että asiakkaalle. Palvelujen tuotteistamismallintamisen yhteydessä kartoitettiin myös yrityksen valmiuksia kehittää liiketoimintaansa tulevaisuudessa. Tutkimuksen kirjallisessa osuudessa syvennyttiin palvelun, palveluprosessin sekä palvelujen kehittämisen ymmärtämiseen. Palvelulle tunnistettujen ominaispiirteiden kautta luotiin yhteys palveluprosessien kehittämiseen. Palvelun ominaispiirteet ja tarkemmin ilmaistuna palvelutyyppi toimi puolestaan suunnannäyttäjänä tuotteistamisasteelle. Palvelunkehittämisessä eriteltyjä menestys- ja riskitekijöitä verrattiin saatuihin tutkimustuloksiin, joiden perusteella luotiin suositukset toimintaympäristön sekä henkilöstön kehittämiseksi. Vaihtelevien toiminnallisten menetelmien avulla pyrittiin ymmärtämään tuotteistettavien palvelujen prosesseja sekä niihin liittyviä osatekijöitä. Tuloksena syntyivät palveludokumentit, joiden tarkoituksena on tukea moduloituja palvelurakenteita, helpottaa palvelun linkaaren hallintaa aina palvelun kehittämisestä sisällön päivittämiseen ja vanhentuneen palvelun palvelutarjonnasta poistamiseen asti.

Johtopäätöksenä voidaan todeta tuotteistamisen olevan useiden muuttujien yhteenlaskettu summa, jonka onnistumisen määrittävät henkilöstön motivaatio, osaamisen aste sekä kyky valjastaa hiljainen tieto yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tuotteistamisen toteuttaminen on mahdollista ilman asiakkaan välitöntä osallistumista, mikäli tuottajayritys pystyy asettamaan itsensä asiakkaan asemaan ja tarkastelemaan palveluprosesseja asiakkaan saaman arvon kautta. Toimintaa on pyrittävä ohjaamaan organisaatiolähtöisestä asiakaslähtöisempään, jolloin tuottajayrityksen tulee siirtää osaamisen painopistettä olemassa olevasta tarvelähtöiseen osaamiseen. Kasvuhakuinen yritys ei voi rajata liiketoimintaansa jo omistamaansa asiantuntemukseen, vaan kartoittaa, minkälaista asiantuntemusta yrityksessä tarvitaan ja miten omaa asiantuntemusta tulee kehittää, jotta voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin monipuolisemmin sekä kustannustehokkaammin. Käytännön kannalta tuotteistaminen vaatii taustalleen selkeän tavoitteen, roolien määrittelyn sekä realistisen aikataulun. Näihin tukeutumalla kehitysprosessin edetessä työn läpivieminen helpottuu, eivätkä kehittämistyön riskit heijastu työn lopputulokseen negatiivisella tavalla.

Asiasanat palvelu, palveluprosessi, palvelun kehittäminen, tuotteistaminen, johtaminen

Tanja Holster

Developing organization's services with the means of productization -Case company X

Year	2012	Pages	90
------	------	-------	----

Product is a complex concept whether you look at it from company's or customers point of view. The invisible appearance of service and its benefits towards customers but also the heterogeneous needs of customers set significant challenges of marketing and selling services. The fact that service is tied to a specific moment but also into the service personnel and their motivation who take part in the production sets different kinds of pressures for the whole execution of the service production. The uprising competition has forced the service companies to rethink their production and as a result service business is slowly adapting the industrial procedures of arranging production. The idea is to create a pattern that produces products in a cost-effective way and which is also easy to duplicate. And this is exactly what service productization aims for. It allows service companies to develop their core business by rearranging their production processes. On the other hand productization sets new kinds of standards for the service personnel too. It takes a lot motivation, effort and willingness to expand one's own abilities before achieving a functional solution through productization.

The aim of this research was to examine company's operational environment and production processes and through this exemplify how modulating services can create added value both for the service provider and for the customer. In addition the purpose of this research was also to survey service provider's preparedness to develop their business in the future. The theoretical part concentrates to understand the basic essence of service, service process and service development. Understanding these concepts in a more meaningful way it was possible to understand the requirements of developing service production processes. The above mentioned concepts also determined how far the productization was possible to implement into the chosen services. The theoretical part also included a chapter of success and risk factors of service development, which were compared into the achieved results. The comparison's outcome was the recommendations of how to improve the operational environment and employee skills. The aim of the numerous operational research methods which was used in this research was to help to understand service processes and the variables within these processes. As a result a service document -series was created to help to control the service production, support the modulated service structure and service life cycle.

As a conclusion it can be said that the success of productization depends on the several variables and above all the personnel's motivation, skills and abilities to harness their expertise to serve a mutual goal. All though it is commonly thought that productization needs the customer's direct involvement it can be executed efficiently without them if the service provider can examine their processes through the value which customer or a potential customer is mean to receive as an outcome. Operations must be steered to a more customer orientated direction. More over the service provider has to understand that in order to obtain growth and cost effectiveness the emphasis of personnel skills has to accommodate customers changing needs. In other words what you know now is old tomorrow. This makes it critical that the production personnel actively strive to develop themselves at all times. In a practical way of thinking productization needs a clear goal, clear allocating of the roles and realistic schedule. By leaning on these basic pillars the productization process is more likely to achieve the set goal without being eaten up alive by the risks that are faced within the process.

Keywords service, service process, developing service, productization, managing

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Tutkimuksen sisältö.....	8
2.1	Tutkimuksen tausta.....	8
2.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	9
2.3	Tutkimuksen rakenne.....	9
3	Kohdeyritys.....	11
3.1	Liiketoiminta-idea	11
3.2	Kehitettävät palvelut.....	11
3.3	Tutkimuskohteiden rajaukset organisaatiossa	12
4	Palvelujen kehittäminen.....	13
4.1	Palvelu	13
4.2	Palveluprosessi	14
4.3	Palvelun arvo	15
4.4	Palvelun kehittäminen	16
4.4.1	Palvelun kehittämisen menestystekijät	18
4.4.2	Palvelun kehittämisen riskitekijät	20
4.5	Tuotteistaminen.....	21
4.5.1	Tuotteistamisen hyödyt ja riskit.....	22
4.5.2	Tuotteistamisen asteet.....	24
4.6	Tuotteistamisprosessi	25
4.6.1	Perustehtävän ja tavoitteiden määrittely	26
4.6.2	Toimintoanalyysi	26
4.6.3	Palvelun vakiointi, modulointi ja räätälöinti.....	27
4.6.4	Palvelun kuvaaminen	29
4.6.5	Palvelun konkretisointi	30
4.6.6	Hinnoittelu	31
4.6.7	Asiakassegmentointi ja myynti.....	32
4.7	Palvelun seuranta	34
4.7.1	Muutoksen johtaminen ja esimiestyö muutoksen tukena	35
4.7.2	Muutosviestintä	37
5	Tutkimusmenetelmät ja tutkimustulokset.....	38
5.1	Tapaustutkimus ja tutkimusmenetelmät.....	38
5.1.1	Havainnointi.....	39
5.1.2	Haastattelu	39
5.1.3	SWOT - analyysi.....	40
5.1.4	Blueprint	41

5.1.5	Benchmarking	41
5.1.6	Customer Profile	42
5.2	Yhteys teorian ja tutkimustulosten välillä	42
5.3	Yrityksen toimintaympäristön havainnointi	43
5.3.1	Organisaatio-tekijät	43
5.3.2	Strategia-tekijät	44
5.3.3	Prosessi-tekijät	45
5.4	Haastattelujen tulokset	45
5.4.1	Käsitykset ja kokemukset liittyen tuotteistamiseen	46
5.4.2	Tuotteistamisen vastuu, edut ja riskit	47
5.4.3	Hyvän palvelutuotteen ominaisuudet	48
5.4.4	Tuotteistamisen vaikutukset työhön	49
5.5	Yrityksen palvelujen tuotteistaminen	50
5.6	Ennakkohuoltopalvelu	50
5.6.1	Analysointi	51
5.6.2	Modulointi	52
5.6.3	Sisältö ja tuotannonohjaus	53
5.6.4	Hinnoittelu	54
5.7	Kiinteistöpäivystys 24h	55
5.7.1	Analysointi	55
5.7.2	Modulointi	56
5.7.3	Sisältö ja tuotannonohjaus	57
5.7.4	Hinnoittelu	58
5.8	Palvelua havainnollistavat dokumentit	58
5.8.1	Sisäinen tuotekuvaus	59
5.8.2	Palvelukuvaus	61
5.8.3	Prosessikuvaus	62
6	Johtopäätökset ja suositukset	63
6.1	Moduulien luominen ja tuotekohtaisten hintojen määrittäminen	64
6.2	Omistajuussuhteiden määrittäminen ja tuotekohtainen hallinnointi	64
6.3	Tuotteistamistiedon sekä vuorovaikutuksen lisääminen	66
6.4	Esimiestyön ja organisoinnin vahvistaminen	66
6.5	Tulosten peilaaminen asetettuihin tavoitteisiin	67
6.6	Tutkimustulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimukset	68
6.7	Kiitokset	69
	Kirjalliset lähteet	70
	Sähköiset lähteet	72
	Kuviot	74
	Liitteet	75

1 Johdanto

Tässä tutkimuksessa pohditaan jo eräänlaiseksi palvelualan muoti-ilmiöksi nousutta palvelujen tuotteistamista sekä sen vaikutuksia tuottajayritykseen, asiakkaaseen ja näiden väliseen vuorovaikutukseen. Vuosikymmenen ajan aktiivisesti tapetilla ollut tuotteistaminen on viime vuosina saavuttanut huippunsa julkisen sekä yksityisen sektorin toimijoiden pyrkiessä yhä aktiivisemmin tuotteistamaan palvelujaan. Katalysaattorina toimii kustannustehokkuuden nostaminen sekä toisaalta tasalaatuisuuden takaaminen riippumatta palvelun vastaanottajasta, tämän osallistumisasteesta palveluprosessiin tai sen konkreettisesti tuottamasta henkilöstä.

Kohdeyrityksen tarve kehittää palveluja sekä henkilökohtainen kiinnostus tarttua tuotteistamisen haastavaan aihe-alueeseen sinetöivät päätöksen tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkimusaiheen kohdentuminen lähti liikkeelle palveluprosessien kehittämisestä ja eteni koskettamaan yrityksen toimintaympäristöä, henkilöstöä sekä toimintamalleja. Tutkimusaiheeksi kirkastui tuotteistamistapojen sekä menetelmien löytäminen kohdeyritykselle, joita voitaisiin soveltaa tulevaisuuden kehittämisprojekteissa. Tutkimusmatkan edetessä tutkimusympäristöä havainnoimalla haluttiin myös selvittää yrityksen valmiuksia näille edellä mainituille kehittämisprojekteille. Tutkimusmenetelmiksi valikoitui ryhmä palvelumuotoilumenetelmiä niiden soveltuessa erityisen hyvin ihmisten toiminnan tutkimiseen sekä luonnollisesti myös toiminnallisen tutkimuksen menetelmiksi.

Tutkimuksen loppuvaiheessa voidaan todeta, että useamman tutkimusaiheen päällekkäisyys heijastui työn koordinoinnin vaikeutena. Tutkimustyön ollessa vahvasti riippuvainen myös tutkimukseen osallistuvista henkilöistä, oli työn etenemistä toisinaan mahdotonta ohjata haluttuun suuntaan. Tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon saavuttaminen oli haasteellista palvelujen tuotantoon osallistuvien henkilöiden vahvasti eroavien käsitysten vuoksi, mutta myös ajoittaisesta puuttuvasta motivaatiosta osallistua tutkimukseen sekä kehittämistyön toteuttamiseen riittävällä tasolla.

2 Tutkimuksen sisältö

Tämä opinnäytetyö keskittyy palveluyrityksen liiketoiminnan kehittämiseen tuotteistamisen keinoin. Jäljempänä on perehdytty tarkemmin tämän tutkimuksen johtaneisiin seikkoihin sekä itse tutkimusongelmaan ja tavoitteisiin. Kappaleessa tarkastellaan myös tutkimuksen rajauksia kohdeyrityksen sisällä sekä luodaan katsaus tutkimuksen rakenteeseen.

2.1 Tutkimuksen tausta

Tämän toiminnallisen tutkimuksen lähtökohtana toimi tapausyrityksen tarve kehittää liiketoimintaansa tuotteistamisen ja sen kautta avautuvien mahdollisuuksien avulla. Tuotteistamista palvelujen kehittämisen välineenä lähdettiin näin ollen tutkimaan laajempaan, yrityksen koko liiketoimintaa koskettava kehittämisen keinona. Liiketoiminnan kehittäminen puolestaan linkittyi vahvasti paitsi palvelujen, niiden vaatimien resursointien sekä johtamisen, mutta myös yrityksen koko toimintaympäristön kehittämiseen. Selvitettäessä yrityksen mahdollisuuksia kehittää edellä mainittuja osa-alueita havaittiin ongelmien aiheuttajaksi palveluiden rajamaton sisältö, hallitsematon ja epäorganisoidut toiminnanohjaus sekä puutteellinen ymmärrys prosessijohtamisesta ja sen merkitystä toiminnan tehostamista kohtaan. Kohdeyrityksen määrittelemättömällä määrällä palveluita ei ollut yrityksen toimintaa jäsentäviä tuotekuvauksia, mistä johtuen henkilöstön roolinjako palvelujen johtamisessa ja tuotannonohjauksessa oli epäjärjestelmällistä. Kuvausten puuttuminen merkitsi myös asiakkaalle tuotettavan lisäarvon menettämistä, sillä palvelujen asiakkaalle tuomia hyötyjä ei pystytty todentamaan ilman ajantasaisia ja paikkansapitäviä palvelua kuvaavia dokumentteja.

Tässä tutkimuksessa päädyttiin kehittämään palvelutarjonnasta valittua kahta (2) palvelukonaisuutta, joiden rooli on toimia esimerkkitapauksina palvelujen tuotteistamisesta, niiden organisoimattomuuden ja dokumentoimattomuuden viitottaessa tietä itse tutkimuspolulle. Ilman tarkasti määriteltyjä kuvauksia, yrityksen henkilöstön oli mahdotonta ymmärtää palvelujen sisältöä ja ymmärtää sekä yksilöihin kohdistuvia vaatimuksia, että yhteistyön merkitystä onnistuneessa palvelutuotannossa. Organisoimattomuuden voidaan taas sanoa olevan kuvausten puuttumisen seuraus, joka johti kustannustehokkuuden laskemiseen, yrityksen sisäisten yksiköiden työskennellessä itsenäisesti, osin samojen palvelujen parissa, kuitenkin ilman koordinoivaa yhteistyötä.

Kohdeyrityksessä oli tutkimuksen aikana käynnissä myös toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojekti. Järjestelmää ei kuitenkaan tavoitteellisesti päädytty tutkimaan tämän tutkimuksen yhteydessä, mutta järjestelmän avaamat mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämisen yhteydessä haluttiin myös linkittää luonnollisissa yhteyksissä, osaksi tätä tutkimusta.

2.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli esimerkkituotteistaa valitut palvelukokonaisuudet, jotta tuotteistamisen hyödyt, kuten prosessien monistaminen, asiakkaalle tuotettavan lisäarvon sekä palvelun hallinnoinnin helpottuminen pystyttäisiin todentamaan konkreettisesti. Toissijaisesti päädyttiin tutkimaan kohdeyrityksen toimintaympäristöä sekä sen asettamia haasteita palvelujen tuotteistamiselle tulevaisuudessa. Näiden pohjalta päätutkimuskysymykseksi muodostui:

”Kuinka kohdeyrityksen palveluja tulisi tuotteistaa, jotta niistä saavutettava hyöty olisi maksimaalinen sekä yrityksen, että asiakkaan näkökulmasta?”

Tuotteistamisen tarkoitus oli kehittää valittuja palveluja vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita päivittämällä niiden rakennetta nykytrendien mukaisesti moduloituun tuotemuotoon. Osakokonaisuus eli moduuli mahdollistaa palveluntuottamisprosessin monistamisen ja tätä kautta koko tuotannon tehostamisen. Tuotteistaminen ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan tarkoittanut valmiiden, palvelutarjontaan suoraan siirrettävien palvelutuotteiden luomista, vaan pikemminkin konseptisuuntautunutta palvelujen tuotteistamista, jolloin kohdeyritys voi jatko-ohjodyntää tämän tutkimuksen tuloksia tulevaisuudessa parhaaksi katsomallaan tavalla.

Tutkimuksen pääpainon ollessa palvelujen kehittämisessä päädyttiin sen ohella tutkimaan yrityksen yrityskulttuuria sekä toimintatapoja. Laaja-alaisen havainnoinnin tarkoituksena oli selvittää, mitä haasteita yrityksen toimintaympäristö ja siinä olevat muuttujat asettavat palvelujen kehittämiselle ja palvelujen järjestelmälliselle tuotteistamiselle tulevaisuudessa. Tämän pohjalta toissijaiseksi tutkimuskysymykseksi muodostui:

”Mitä haasteita yrityksen toimintaympäristö, toimintamallit sekä henkilöstö asettavat palvelujen kehittämiselle tulevaisuudessa?”

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli siis palvelujen esimerkkituotteistaminen. Esimerkkituotteistamisen ohessa pyrittiin luomaan myös kuvaus itse tuotteistusprosessista, jota voitaisiin tarpeen mukaan hyödyntää tulevaisuudessa. Viimeisenä pyrittiin määrittämään kohdeyrityksen edellytyksiä tuotteistaa palvelujaan järjestelmällisesti tulevaisuudessa.

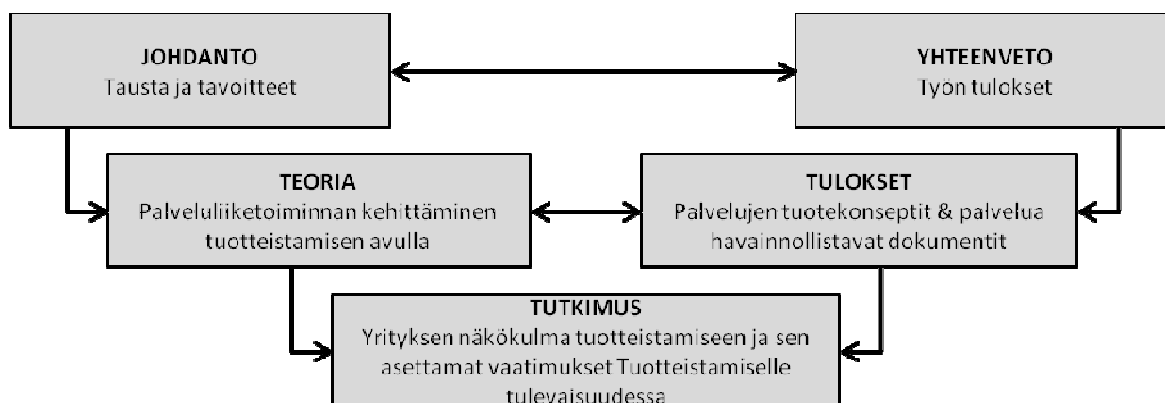
2.3 Tutkimuksen rakenne

Tuotteistaminen käsittää koko laajuudessaan merkittävän määrän eri vaiheita, joista tässä työssä keskityttiin erityisesti tutkimaan palvelun rakentamiseen, eli modulointiin sekä palvelun määrittelyyn, eli palvelua havainnollistaviin dokumentteihin.

Työssä tutkittiin myös näiden välistä yhteyttä palvelun (prosessien) hallintaan. Muiden vaiheiden, kuten markkinoinnin sekä hinnoittelun roolien tärkeyttä tuotteistamisen prosessissa on myös painotettu, vaiheisiin kuitenkin seikkaperäisemmin perehtymättä työn teoreettisessa osiossa.

Työ jakautuu kuuteen (6) osaan, joista ensimmäinen luku on johdatus työn aiheeseen. Toisessa luvussa perehdytään tutkimuksen kohteena olevaan yritykseen. Kolmannesta (3) puolestaan käydään läpi tutkimusongelma, työn tavoitteet sekä tutkimuksen rajaukset. Neljännessä (4) luvussa on esitelty palvelujen kehittämisen teoreettinen viitekehys, joka lähtee liikkeelle itse keskeisimmän eli palvelun määrittelystä, laajentuen avaamaan myös palvelun arvon, palveluprosessin sekä palvelun kehittämisen sekä siihen liittyvät menestys- ja riskitekijät. Tuotteistamista käsitellään tässä työssä yhtenä palvelun kehittämisen menetelmänä, eikä niinkään muusta kehittämisestä poikkeavana toimenpiteenä. Tuotteistamisesta kertovassa osuudessa käydään läpi tuotteistamisen vaiheet sekä tuotteistamisen jälkeiseen ”elämään” liittyviä toimintoja yrityksen sisällä. Näitä ovat muutosviestintä sekä esimiestyön rooli koko kehittämisprosessissa.

Viidennessä (5) luvussa analysoidaan ja esitellään tutkimuksessa käytetyt menetelmät, tutkimustulokset, sekä tärkeimmät havainnot tutkimusprosessin aikana. Viimeisessä, eli kuudennessa (6) luvussa esitetään suositukset sekä toimenpiteet, joita kohdeyritys voi halutessaan hyödyntää tulevaisuuden tuotteistamisprosesseissaan. Viimeisessä luvussa on myös pohdintaa työn vaiheista, sekä tärkeimmät huomiot palvelujen kehittämisestä sekä tuotteistamisesta organisaatiossa. Alla olevassa kuviossa 1 (kuvio 1: Tutkimuksen rakenne Laukkasen (2009,4) mallin mukaan) on havainnollistettu tutkimuksen vaiheita ja edistymistä, sekä lopputuloksia suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.



Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne Laukkasen (2009,4) mallin mukaan.

3 Kohdeyritys

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön kohdeyritystä perehtymällä yrityksen liiketoimintaan ja yrityksen rakenteeseen. Luvussa käydään lyhyesti läpi myös yrityksen historia sen syntymisestä nykytilaan. Viimeiseksi syvennytään tutkimuksen kohteeksi valittuihin palveluihin sekä luodaan tutkimusrajaukset tutkittavien palvelujen osalta, sekä selvitetään tutkimuksen kannalta oleelliset rajapinnat, kuten esimerkiksi yrityksen meneillään olevien sisäisten projektien vaikutus tähän työhön.

3.1 Liiketoiminta-idea

Tutkimuksen kohdeyritys sijaitsee Etelä-Suomessa. Yritys on erikoistunut tuottamaan kiinteistön ylläpito-, kuten esimerkiksi siivous- ja kiinteistönhoitopalveluja. Yritys koostuu toimitila- sekä teknisiä palveluja tuottavasta tuotantoyksiköistä sekä hallinnollisesta yksiköstä.

Aiemmin yrityksen toiminnot olivat osa suurempaa kuntaorganisaatiota, mutta vuonna 2008 kiinteistön ylläpitopalvelut erotettiin omaksi erilliseksi yhtiöksi. Tämän seurauksena yritys jossa se nyky muodossaan toimii, sai alkunsa. Kohdeyritys on suurusluokaltaan pk - yritys, joka työllistää reilut 200 henkilöä ja jonka vuotuinen liikevaihto on noin 12 miljoonaa euroa.

Tutkittavan yrityksen elinajan perusteella voidaan sen todeta olevan elinkaarensa alkuvaiheessa, mistä syystä sen voidaan myös sanoa sen elävän jatkuvaa muutoksen ja toisaalta myös kehittämisen tarpeiden aikaa. Yrityksen lyhyt historia sekä merkittävät henkilöstömuutokset sen elinaikana ovat asettaneet haasteita yrityksen toimintamallien sekä käytäntöjen yhdenmukaistamiselle. Yrityksen laaja palvelutarjonta loi myös omat lisähaasteensa työlle asetetuille tavoitteille.

3.2 Kehitettävät palvelut

Tämä työ keskittyi yrityksen teknisten palvelujen yksikön toimintaan koskettaen kuitenkin myös koko yritystoimintaa, käsiteltäessä erityisesti yrityksen edellytyksiä kehittää palvelujansa tulevaisuudessa. Työn lähtökohtana on toiminut Teknisten palvelujen -palvelutarjontaan kuuluvat ennakkohuolto- sekä päivystyspalvelukokonaisuudet, joiden kehittämiseksi oli havaittu tarpeita niin sisällön, organisoinnin mutta myös hinnoittelun suhteen.

Toissijaisen tutkimuspinnan tarjosi yrityksen nykytila, jonka varioivat toimintamallit sekä toiminnan organisointi vaikuttivat liiketoiminnan kaikkiin eri osa-alueisiin, tuotannosta laskutukseen sekä asiakkuuksien hallintaan. Osittain kyseisiin kehitystarpeisiin oli yrityksessä jo reagoitu sen hankkiessa toiminnanohjausjärjestelmän jäsentämään toimintaansa.

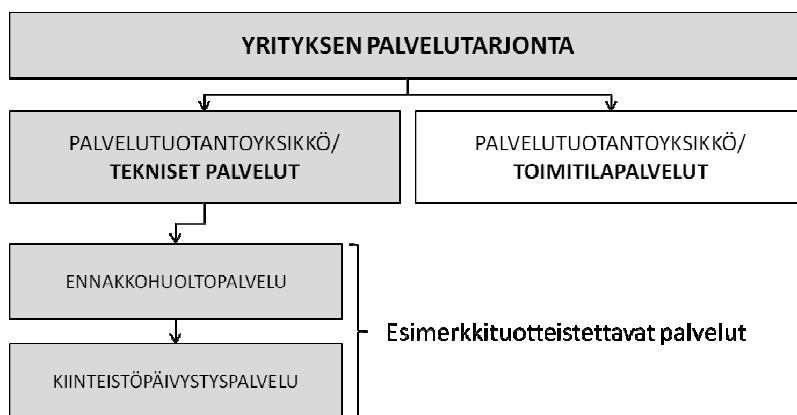
Tämän tutkimuksen, yhdessä uuden toiminnanohjausjärjestelmän kanssa, on tarkoitus viitoittaa tietä yrityksen kokonaisvaltaiselle liiketoiminnan kehittämisen tielle. Kehitystyön puolestaan toivotaan muokkaavan yrityksen toimintaa organisaatiolähtöisestä toiminnasta asiakaslähtöisemmäksi, jonka lopputuotteita ovat muun muassa tuotteistetut palvelut, asiakkaan kannalta läpinäkyvämpi toiminta sekä yhdenmukaiset toimintamallit.

3.3 Tutkimuskohteiden rajaukset organisaatiossa

Case-tutkimus rajattiin painottumaan jo aiemmin mainittuun Teknisten palvelujen -yksikköön, sekä sen palvelutarjonnassa olevaan kahteen (2) palvelukokonaisuuteen (kuvio 2: Tutkimuskohdepalvelut). Tutkimustulosten analysointiosuudessa viitataan sekä Teknisten palvelujen yksikön, asiantuntijayksiköiden, että koko yrityksen toimintaan.

Tutkimuskohteeksi valitut palvelut tarjosivat tilaisuuden havainnollistaa kuinka palvelujen tuotteistamisen kautta voidaan saavuttaa hyötyjä liiketoiminnan monilla eri osa-alueilla. Yrityksen toimintaympäristön havainnoinnilla päästiin taas käsiksi yrityksen sisälle juurtuneisiin käytänteisiin, joiden muuttaminen on tulevaisuudessa välttämätöntä asiakaslähtöisemmän, arvoperusteisen palvelutuotannon kannalta.

Työ lähtee liikkeelle teoriaosuudesta, johon perehdytään työn seuraavassa luvussa. Teoriaosuudessa syvennyttään ensiksi palvelun kehittämisen kannalta oleellisimpaan, eli palveluun ja sen määritelmään. Tämän jälkeen tarkastellaan palvelua laajemmasta prosessin näkökulmasta ja määritellään palvelun arvo kolmesta eri näkökulmasta. Viimeisenä määritetään mitä palvelun kehittäminen on, sekä tunnistetaan kehittämisen edellytykset sekä sitä jarruttavat tekijät.



Kuvio 2: Tutkimuskohdepalvelut

4 Palvelujen kehittäminen

Tämän tutkimuksen perusta luodaan määrittelemälle palveluliiketoiminnalle keskeisimmät termit, ”palvelu”, ”palveluprosessi”, ”palvelun arvo” sekä ”palvelun kehittäminen”. Huolimatta siitä, palvelu on määritelty lukuisissa tutkimuksissa sekä kirjallisuudessa itsenäisesti, sekä toisaalta myös fyysisen tuotteen eroavaisuuksiin kautta, haluttiin tässä tutkimuksessa kuitenkin lähteä liikkeelle määrittelemällä edellä mainitut termit, jotta lukijalle syntyy ymmärrys palvelun luonteesta ja toisaalta siitä, miten palvelu lopulta taipuu tuotemaiseksi kokonaisuudeksi tuotteistamisprosessin aikana.

4.1 Palvelu

Palvelun määritteleminen on vaikeaa, sillä palvelulla voidaan tarkoittaa esimerkiksi osapuolten välistä, luonteeltaan henkilökohtaista ja yksilöllistä palvelutapahtumaa, kuten kampaajalla käyntiä, tai esimerkiksi palvelutuotetta; Internet-yhteyden, sekä siihen tarvittavan fyysisen laitteen toimittamista asiakkaalle. Molemmat ovat palveluprosesseja, joista jälkimmäisessä, asiakas ei välttämättä ole henkilökohtaisessa kontaktissa palveluntuottajan kanssa kertaakaan tuottamisprosessin aikana. Palveluksi voidaan käsittää myös laajempi kokonaisuus, jossa mihin tahansa tuotteeseen on lisätty palvelutoimintoja. (Puhto & Tiainen 2001, 17.) Tällainen kokonaisuus voi koostua esimerkiksi televisiosta, sekä kotiinkuljetus- ja asennuspalvelusta.

Palvelun olemuksen kiteyttäminen yksiselitteisesti on mahdotonta ja määritelmiä on todennäköisesti yhtä monta kuin palvelun luonnetta käsitteleviä kirjojakin. Christian Grönroos (1998, 4), palvelu- ja asiakassuhdemarkkinoinnin professori ja palvelujohtamisen pioneeri, määrittelee palvelun seuraavasti:

”Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, joka tapahtuu yleensä, joskaan ei välttämättä asiakkaan, palveluhenkilökunnan ja / tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja / tai palvelun tarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa ja joka tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmiin.”

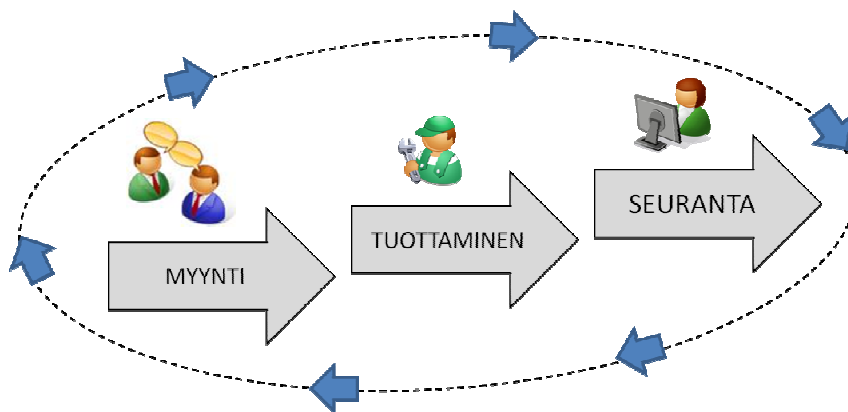
Grönroosin (1998, 14) määritelmästä voidaan erottaa neljä palvelulle ominaista ulottuvuutta; palvelun ainakin osittainen, ellei täysi aineettomuus, palvelun prosessimaisuus, samanaikainen tuottaminen ja kuluttaminen, sekä asiakkaan osallistuminen tuotantoprosessiin. Prosessi, joka toistuu useissa palvelun määritelmissä, onkin asia joka tekee palvelusta tuotetta monimutkaisemman kokonaisuuden hallita. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaankin palveluprosessia sen osakokonaisuuksien (hankinta, tuottaminen, seuranta) kautta.

4.2 Palveluprosessi

Jotta ymmärrettäisiin prosessin peruserkitys, tarkastellaan sitä ensin itsenäisenä kokonaisuutena ja tämän jälkeen palvelun sille antamien ominaispiirteiden kautta. Prosessi on tekojen sekä toimintojen summa, jolla on selkeä alkamis- ja päättymisajankohta, sekä tavoite. Prosessi on toimintoja, niiden suorittamisjärjestystä sekä funktioita monistava toimenpiteiden sarja, jonka lopputulos on ennalta määritelty, aineellinen tai aineeton hyödyke. Prosessi vastaa kysymyksiin kuten mitä halutaan saavuttaa, millä keinoin, miksi prosessi on tarpeellinen, ketkä ovat prosessin vastuuhenkilöt ja näiden roolit sekä kuinka prosessi vaiheistetaan (Muller 2011,1.) Prosessit ovat toiminnan ohjureita, jolla pyritään hallitsemaan, johdonmukaistamaan sekä ohjaamaan ihmisiä tai asioita. Prosessi voi olla valmiiksi määritelty, mutta prosessi voidaan myös kehittää uutta tarvetta vastaavaksi. (Muller 2011, 2.) Valmiiksi määritellyn prosessin fyysinen vastine on esimerkiksi huonekalun kokoamisohje. Uusia prosesseja taas kehittyy (tai kehitetään) esimerkiksi uuden yritystoiminnan yhteydessä.

Palveluprosessi on peräkkäisten ja päällekkäisten tekojen sarja (Palonen 2010, 17), jonka tavoitteena on aikaansaada aineeton tai aineellinen hyödyke tai niiden yhdistelmä. Palveluprosessia kuvataan usein ainutkertaiseksi asiakkaan ja palveluntuottajan väliseksi tapahtumaksi, mutta ainakin jossain määrin palveluprosessin osien voidaan sanoa olevan standardoituja (Palonen 2010, 1), jolloin ainutlaatuisuus on asiakkaan sekä palveluntuottajan vuorovaikutuksen tulos.

Palveluprosessi alkaa siitä hetkestä kun asiakas tunnistaa itsellään jonkin tarpeen tai ongelman tai silloin kun palveluntuottaja on kehittänyt palvelun, jonka uskoo olevan asiakkaalle hyödyllinen ja arvokas (kuvio 3. Palveluprosessi). Palveluprosessin, aivan kuten liukuhihnalla tuotettavien tuotteidenkin, voidaan todeta olevan tuotannollista toimintaa, jossa pyritään eri vaiheiden kautta synnyttämään tavoitteenmukainen lopputulos. (Saarinen 2009,13). Alla olevissa kappaleissa käsitellään palveluprosessia myynnin, tuotannon ja seurantavaiheiden kautta sekä avataan vaiheisiin liittyvät tuotannolliset käsitteet.



Kuvio 3: Palveluprosessi

Myyntivaiheessa pyritään löytämään asiakkaalle mahdollisimman edullinen ja tämän yksilöllisiä tarpeita vastaava ratkaisu, jolloin myös osapuolten roolit tuotannossa kohdentuvat (Edvardsson & Olsson 1996, 145-148). Tuottajayrityksen roolia tuotannossa voidaan lähtökohtaisesti sanoa olevan aina huomattava asiakkaan roolin vaihdellessa merkittävästi palvelun luonteen mukaan. Myyntivaiheen kriittisin onnistumistekijä on tuottajayrityksen kannalta palvelun arvo asiakkaan silmissä.

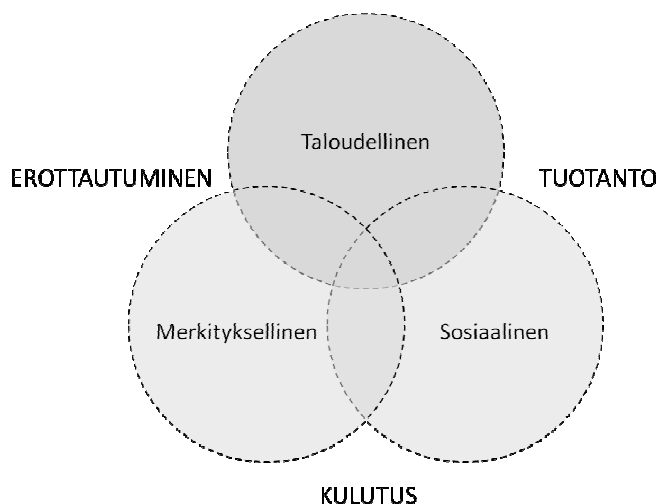
Tuotanto lähtee liikkeelle toiminnanohjauksesta edeten tuotannolliseen toimintaan, eli itse hyödyn omistuksen tai omistusoikeuden siirtämiseen asiakkaalle. Tuotanto puolestaan on osa laajempaa, toiminnan-ohjauksen kokonaisuutta, joka pitää sisällään tuotannon hallinnan muita toimintoja, kuten jakelun, tuotesuunnittelun ja hankintojen ohjauksen (Saarinen 2009, 13). Tuotannon yksi merkittävimmistä tavoitteista on synnyttää arvoa asiakkaalle, jota tarkastellaan lähemmin alaluvussa 4.3 ”Palvelun arvo”.

Seuranta on myynnin, hankinnan, tuotannonsuunnittelun sekä tuotannonohjauksen yhteenlaskettu summa. Parhaimmillaan palvelun seurantavaihe on asiakkaalle näkymätön, jolloin myös palveluprosessin muissa osatoiminnoissa on onnistuttu. Vastavuoroisesti, jos seurantavaiheessa asiakkaan ja tuottajan viestinnän määrä on suuri, ei palvelun laatu ole todennäköisesti vastannut asiakkaan odotuksia kaikilta osin. Pyrkimällä suorittamaan edellä mainitut osatoiminnot kuitenkin samankaltaisina kerrasta toiseen eli monistamalla palveluprosessia, voi tuottajayritys vaikuttaa merkittävästi palvelunsa tasalaatuisuuteen ja tätä kautta parantaa asiakaidensa tyytyväisyyttä.

4.3 Palvelun arvo

Perinteisessä arvонуontistrategiassa, tuotteet ja palvelut ovat arvонуonnin lähtökohta. Tällöin palveluntuottaja määrittelee itsenäisesti, minkälaista arvoa palveluilla ja tuotteilla asiakkailla halutaan luoda (Prahalad & Ramaswamy 2004, 14). Uudenlaisen arvонуonnin perustaksi he ehdottavat mallia, jossa asiakas sekä palveluntuottaja luovat arvoa yhdessä, jolloin yhteinen arvонуontiprosessi itse on arvon perusta (Prahalad & Ramasway 2004, 14.) Ruckensteinin, Suikkasen ja Tikkasen (2011, 14) mukaan arvoa voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: sosiaalisesta, taloudellisesta sekä erottuvuuden näkökulmasta, jotka kuitenkin nivoutuvat tiiviisti yhteen, tuottamisen ja kuluttamisen erottamattomuuden myötä (sivu 16, kuvio 4: Arvon ulottuvuudet Ruckenstein ym. 2011).

Sosiaalista arvoa voidaan synnyttää pyrkimällä aidosti ymmärtämään asiakkaan tavoitteita tämän omassa liiketoiminnassa suhteessa tämän arvomaailmaan, jota ilmentävät esimerkiksi tämän poliittiset, moraaliset tai esteettiset näkemykset tiettyä aihetta tai asiaa kohtaan (Ruckenstein ym. 2004, 41).



Kuvio 4: Arvon ulottuvuudet (Ruckenstein ym. 2011, 14).

Kun tiedetään esimerkiksi, että asiakkaan pyrkimyksenä on minimoida tämän liiketoiminnan aiheuttamat ympäristövaikutukset, voidaan tälle tarjottavassa palvelussa korostaa tuotannossa huomioon otettujen kestävän kehityksen näkökulmia. Taloudellista arvoa tuotetaan silloin, kun asiakas kokee, että palvelu on kannattava investointi oman liiketoiminnan tai esimerkiksi asiakastyytyvyyden kasvun kannalta. Ruckensteinin ym. (2011, 14) mukaan palvelun taloudellista arvoa kuvastaa erityisesti asiakkaan tarve ja halu hankkia palvelu, suhteessa siihen a) kuinka paljosta tämä on valmis luopumaan ja b) kuinka paljon tämä on valmis investoimaan saadakseen kyseisen palvelun. Merkityksellistä eroa voidaan luoda esimerkiksi kehittämällä tuottajayrityksen imagon tunnettuutta. Tällöin tuottajayrityksen erottuvuus muista ohjaa asiakkaan valintaa sekä tukee asiakkaan pyrkimyksiä erottua muista tekemällään valinnalla.

Arvo on siis palvelun ominaisuus siinä missä hinta ja laatukin. Tuottajayrityksen kannalta on merkityksellistä ymmärtää arvon kolme ulottuvuutta ja näiden välisten suhteiden merkitys; tutkimalla asiakkaan toimintatapoja, voidaan luoda palvelu (sosiaalinen arvo-kulutus), johon investoimalla asiakas voi vahvistaa omaa liiketoimintaansa (taloudellinen arvo-tuotanto), sekä valinnallaan pyrkiä erottumaan (merkityksellinen ero - erottautuminen) kilpailijoista.

4.4 Palvelun kehittäminen

Edellinen kappale käsitteli palvelun arvoa. Arvo ja palvelun kehittäminen linkittyvät myös vahvasti yhteen, palvelun kehittämisen fokuksen ollessa usein juuri lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Keinonen ja Jääskö (2004, 10) kiteyttävät kehittämisen perustarkoituksen lyhyesti, mutta tehokkaasti sanoessaan sen olevan tuotantoa tukevaa toimintaa. Kehittämistyön tulisi-kin olla kiinteä osa palvelujen tuottamista, jotta sen vaikutukset palveluun näkyisivät konkreettisina tuloksina, kuten asiakastyytyvyyden parantumisena tai myynnin volyymin nousuna.

Kiinteäksi kehittämiseksi voidaan kutsua esimerkiksi työntekijöiden jatkuvaa mahdollisuutta esittää parannusideoita ja ehdotuksia tai systemaattista palvelun epäkohtiin tarttumista, niiden ilmetessä.

Yritysten osaaminen on eri yksiköiden asiantuntemuksessa, minkä takia kehittämisen tulisi olla henkilöstön yhteinen tavoite ja toiminto, sen sijaan, että se ”ulkoistettaisiin” vain yhdelle tai useammalle nimetylle henkilölle. Asiakasnäkökulman tulisi toimia kehittämisen punaisena lankana. Tätä tukee myös Alamin (2005, 2) käsitys asiakkaan interaktiivisesta ja erottamattomasta roolista palveluprosessissa, joka hänen mukaansa synnyttää tarpeen ottaa asiakas mukaan palvelujen kehittämiseen. Asiakkaiden osallistamisella tai asiakasnäkökulman sisällyttämisellä varmistetaan lopputuotteen vastaavan todellista tarvetta, sen sijaan, että se perustuisi vain kehittämisestä vastaavien asiantuntijoiden luuloihin ja käsityksiin laadukkaasta tai asiakkaalle arvokkaasta palvelusta. Asiakkaalle arvoa syntyykin juuri silloin, kun palvelun kehittämistä on tarkasteltu myös asiakkaan liiketoiminnallisten prosessien näkökulmasta ja asiakas hankkii palvelun, sen tälle tuottaman arvon perusteella. Toisaalta arvo voi olla myös tuotannollista, jolloin palveluprosessin toteuttaminen itsessään muodostaa asiakkaalle arvoa, tämän sitä sen erityisemmin tavoittelematta. Asiakkaalle tuotettavan arvon lisäksi palvelun kehittämisen katalysaattorina tulisi toimia myös liiketoiminnan kasvuhakuisuus sekä strategian toteuttamisen tukeminen. (Jaakkola ym. 2009, 4-6.)

Palvelun kehittämistä voidaan kohdistaa sen mukaan, missä sen tarve ilmenee suurimpana. Kohde voi olla esimerkiksi palveluntuotannossa käytettävä ”checklist” - tyyppinen dokumentti, jonka avulla varmistetaan, että palvelun kaikki osa-alueet tuotannossa on katettu. Palveluprosessin kehittämisessä huomio kiinnittyy erityisesti palvelun kriittisiin pisteisiin, jotka määrittävät kuinka hyvin palvelun tuottaminen onnistuu. Palvelusysteemin kehittäminen on taas kattavampaa, liiketoiminnan kehittämistä, joka pitää sisällään niin asiakkaiden kuin työntekijöiden perehdyttämisen palvelun sisältöön erilaisten viestinnän toimien avulla (Jokiniva 2009, 12.) Palvelun konseptointi puolestaan liittyy vahvasti tulevaisuuden suunnitteluun. Sen pohjalle hankitaan usein kattava määrä asiakas- tai käyttäjätietoa, jonka pohjalta konsepti luodaan. Konsepti voi olla hyvinkin yksityiskohtainen kuvaus uudenlaisesta palvelusta tai toisaalta vain päälinjojen määrittelemistä. Konseptin kehittäminen on prosessin kehittämistä vapaampaa, sillä siinä ei välttämättä ole ennalta määrättyä päämäärää, vaan lopputulos on asiakastiedon ja ideoinnin pohjalta rakennettu ratkaisu (Keinonen & Jääskö 2004, 27–28).

Innovatiivisuus on osa kehittämistä sen pyrkiessä uudistamaan asioita. Innovatiivisuutta kuvaillaan usein myös uudenaikaiseksi, edelläkävijämäiseksi toiminnaksi. Käytännön tasolla se on kuitenkin määrittelyään huomattavasti arkisempaa, usein pienten, käytännön ongelmien ratkaisemista.

Keinonen ja Jääskö (2004, 83) kuvailevatkin tätä osuvasti käytännölliseksi innovoinniksi. Hyvä esimerkki tästä on ruokakaupassa maitohyllyn reunalle asetettu A4 -kokoinen keltainen lappu, jossa lukee isoin kirjaimin ”HIIVA”. Todiste siitä, että jopa mitättömältäkin tuntuvalta toimenpiteellä voidaan parantaa käyttäjäystävällisyyttä sekä tyytyväisyyttä samanaikaisesti. Innovatiivisen kehittämisen ei välttämättä siis tarvitse olla monimutkaista, vaan pikemminkin arkisen ratkaisun toteuttamista yksinkertaisella tavalla.

4.4.1 Palvelun kehittämisen menestystekijät

Kehittämistyöhön linkittyvät oleellisesti myös yrityksen kompetenssit eli valmiudet tai pätevyys kehittää palveluja. Kehittämisen menestystekijöistä sekä riskeistä on tehty useita tutkimuksia (esim. de Brentani 1995) viime vuosien aikana, jotka osoittavat, että huolimatta tuotteen ja palvelun poikkeavista ominaisuuksista, eivät näiden menestymis- tai epäonnistumistekijät kehittämisprosessissa eroa merkittävästi toisistaan (Lanne & Ojanen 2009, 12). Tämä on osittainen tulos perinteisen tuote- ja palveluliiketoiminnan fuusioitumisesta, jolloin yrityksen selkeän ydinliiketoiminnan rajaaminen vain toiseen alaan on entistä vaikeampaa (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2000, 55). Esimerkiksi yritykset, jotka toimittavat tuotteen, käyttöohjelmiston sekä tuki- ja asiakaspalvelun asiakkaalle, on mahdotonta luokitella joko tuote- tai palveluyritykseksi niiden ydinliiketoiminnan ollessa juuri kokonaisvaltaisen ratkaisun tarjoaminen asiakkaalle.

Yleisesti tunnistettuja kehitystyön menestystekijöitä ovat kehitystoiminnan integroiminen osaksi liiketoimintastrategiaa, toiminnan resursointi ja kohdennus, johdon tuen saaminen, sekä johdonmukainen kehitysprosessi, olipa kyseessä sitten tuotteisiin tai palveluihin fokusoitunut yritys (Lanne & Ojanen 2009, 12). Palveluliiketoiminnan ja palvelun poikkeuksellisen olomuodon takia, on sille kuitenkin tunnistettu myös tuotekehityksestä eroavia menestystekijöitä, joita ovat muun muassa suunnittelutehtävissä olevien henkilöiden korkea koulutusaste, yrityksen oppimista tukeva ympäristö sekä asiakkaan sitouttaminen palvelujen kehittämiseen (Lanne & Ojanen 2009, 12).

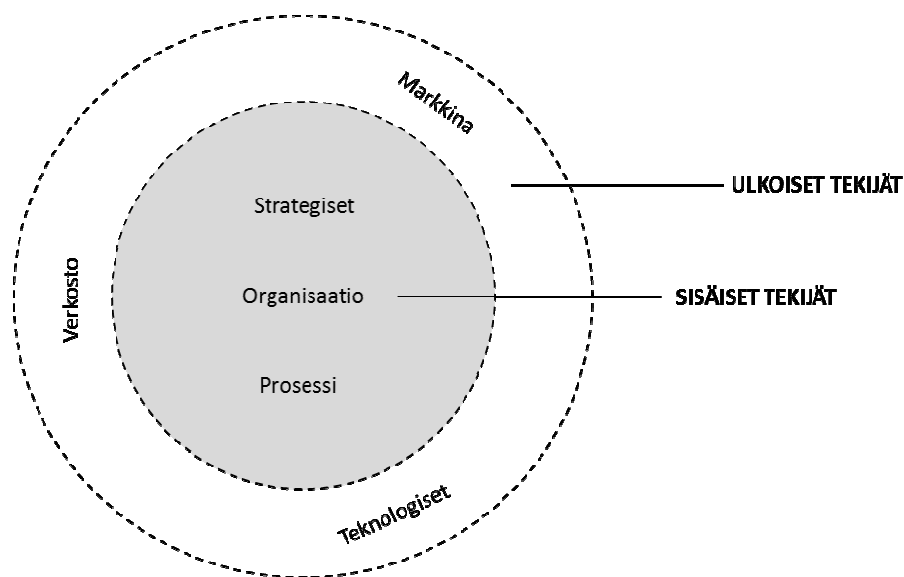
Kehitystyön menestystekijät jaotellaan usein sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäiset tekijät ovat organisaation sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin, kuten innovaatiokykyyn tai organisointumiskykyyn liittyviä tekijöitä, ulkoisten tekijöiden liittyessä esimerkiksi markkinoiden asettamiin vaatimuksiin palvelua kohtaan. (Lanne & Ojanen 2009, 12.) Sisäiset ja ulkoiset tekijät puolestaan voidaan jaotella karkeasti ryhmiin niiden toiminnan luonteen perusteella (Lanne & Ojanen 2009, 139). Seuraavan sivun kuvio (sivu 19, kuvio 5: Kehittämisen menestystekijät) havainnollistaa, että yrityksen sisäiset menestystekijät koostuvat organisatorisista, strategisista sekä prosessitekijöistä.

Organisaatiotekijät muodostuvat yrityksen toimintatavoista; toiminnan avoimuudesta, läpinäkyvyydestä sekä rajoja ylittävistä yhteistyön toteuttamisesta yrityksen sisällä. (Förstl & Posset, 12.)

Rajoja ylittävällä yhteistyöllä tarkoitetaan Förstlin ja Possetin (8-12) mukaan yksiköistä vastaavien asiantuntijoiden aktiivista osallistumista kehittämistyöhön ongelmien ja kehittämistarpeiden havaitsemiseksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Kehittämisen tapahtuessa ryhmässä työ on usein hitaampaa, mutta siitä saavutetut hyödyt esimerkiksi kasvaneena asiakastytyväisyytenä ovat vastaavasti heidän mukaansa suuremmat.

Strategisilla menestystekijöillä tarkoitetaan yrityksen kykyä asettaa selkeät tavoitteet, kohdentaa resurssit oikein, sekä yrityksen ammattitaidon omistamista, prosessitekijöiden viittä yrityksen toimintaprosesseihin. Förstlin ja Possetin (10-12) mukaan tärkeimpiä prosessitekijöitä ovat mm. työntekijöiden osallistaminen ja motivointi, kehitysprosessien formatointi (monistettavan mallin luominen), vahva esimiestyö ja organisaatiokulttuuri sekä markkinointiorientoituneisuus.

Ulkoisia menestystekijöitä ovat teknologiset eli teknologian hyödyntäminen ja tekninen osaaminen, markkina- eli muutokset markkinoissa, kilpailijoissa tai säädöksissä, sekä verkostotekijät, eli asiakassuhteiden syvyys, sidosryhmäviestinnän tehokkuus sekä luottamus yhteistyökumppaneihin (Lanne & Ojanen 2009, 13). Esimerkiksi asiakastarve-asiakashyöty-suhteen toteutuminen tai yrityksen adaptoituminen markkinamuutoksiin (esimerkiksi alakohtaiset säädökset) voidaan lukea kehittämisen ulkoisiksi menestystekijöiksi. Förstl ja Posset (12) korostavat ulkoisista menestystekijöistä erityisesti markkina-keskittyneisyyttä ajattelutapaa sekä teknologian hyödyntämisen tärkeyttä kehittämisprosessin yhteydessä.



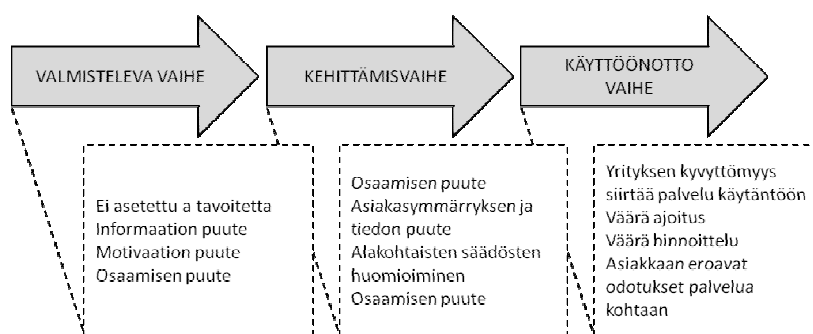
Kuvio 5: Kehittämisen menestystekijät

Lanne & Ojanen (2009, 12-13) kuitenkin huomauttavat, että palvelun tuotteesta vahvimmin erottavat tekijät, kuten Grönroosinkin (1998,4) mainitsema palvelun varastoimattomuus, sekä tuotannon ja lopputuloksen erottaminen toisistaan vaikuttavat siihen mitkä menestystekijät kehittämisprosessissa vaikuttavat lopputulokseen kaikista eniten.

4.4.2 Palvelun kehittämisen riskitekijät

Kehittämisprosessissa tulee väistämättä eteen myös mahdollisia ongelmia eli riskejä, jotka voivat toteutuessaan vaarantaa kehitystyön edistymisen tai vääristää sen lopputuloksia. Riski on siis mahdollisen tapahtuman ja sen seurausten yhtälö, jonka vaikutus kehittämistyöhön on negatiivinen. Riskienhallinta on keskeisessä osassa, kun suunnitellaan, tehdään tai toteutetaan jotain uutta. Riskienhallinta on prosessi, jossa tarkastellaan riskejä, niiden vaikutusalueita sekä vaikutuksia yksittäisiin toimintoihin, sekä kokonaisuuteen, tavoitteena pysyvän hyödyn aikaansaaminen. (A Risk Management Standard 2002, 2.) Kehitystyössä riskien kartoittaminen ja tunnistaminen on tärkeää, jotta uhat ja häiriötekijät voidaan eliminoida, ennen kuin niistä tulee todellisia ongelmia. Ahteen (Riskienhallintaa 2003, 2) mukaan ”menneisyys opettaa” ja riskikartoituksen yhteydessä hän kehottaakin tarkastelemaan aikaisempia kehitysprojekteja, sillä niistä on hänen mukaansa usein tunnistettavissa myös uhkia joiden toteutuminen on todennäköistä myös tulevaisuudessa.

Kehittämisen jokaisessa vaiheessa riskitekijät vaihtelevat (kuvio 6: Riskit kehitysprojektin eri vaiheissa) ja prosessin edistyessä niiden merkitys kasvaa, toteavat Lanne ja Ojanen (2009,20), lisäksi että osaltaan kehittämiseen vaikuttavat myös tavoitellun uudistuksen laajuus sekä palvelun tyyppi. Esimerkiksi kehittämisen alkuvaiheessa informaation sekä resurssien puute on riskitekijänä merkittävä, sen vaikutusten heijastuessa virheellisinä uudistuksen lopputuloksiin. Palvelun suunnitteluvaiheessa asiantuntijuuden puuttuminen, asiakkaiden puutteellinen osallistaminen, tai asiakasnäkökulman sivuuttaminen kehittämisessä voi taas ohjata kehittämistä väärään suuntaan, jolloin uusi palvelu ei olekaan tarvetta vastaava. (Palonen 2010, 25.) Palvelun implementointivaiheessa eli tuloksien siirtämisessä käytäntöön voidaan ajoituksen olettaa olevan merkittävä riskitekijä, mikäli asiakunta ei esimerkiksi olekaan valmis vastaanottamaan uutta palvelua (Lanne & Ojanen 2009, 20).



Kuvio 6: Riskit kehitysprojektin eri vaiheissa

Yksittäiseksi, mutta sitäkin merkittävämmäksi riskitekijäksi kehitystyön kaikissa vaiheissa voidaan todeta palveluntuottajaorganisaation motivaatio sekä riittävä asiantuntijuus kehittää omia palveluja asiakastarvetta vastaaviksi (Lanne & Ojanen 2009). Riskejä tai uhkia ei voi poistaa, mutta niitä voi pyrkiä ennakoidaan ja hallitsemaan erilaisin menetelmin. Esimerkiksi riskikartoitukseen voidaan kirjata ylös riskien luonne ja todennäköisyys. Riskienhallintasuunnitelmaan kirjataan kattavammin mahdollisen ongelman nimi, kuvaus, vaikutusalue, arvo sekä toimenpiteet riskin estämisen (ehkäisy) ja toteutumisen (toipuminen) varalta. (Ahtee 2003, 1.)

4.5 Tuotteistaminen

Tuotteistaminen on palvelun kehittämistä yhtä lailla kuin esimerkiksi konseptointikin. Tuotteistamiseen kuitenkin liitetään tiettyjä toimintoja, kuten palvelun monistaminen, hinnan ennalta määrittäminen sekä palvelun konkretisointi esitteillä, mainoksilla tai videoilla, joilla pyritään antamaan palvelulle ”tuotemaisempi olemus”. Siksi tätä kehittämistapaa on alettu kutsua tuotteistamiseksi ja sen lopputulosta palvelutuotteeksi.

Tuotteistaminen on Kallion (2010, 6) mukaan saanut alkunsa tuotepohjaisesta tuotannosta, jonka päämääränä on lopputuotteen (fyysinen esine, tuote) valmistaminen kustannustehokkaasti. Tavoitteena on siis poistaa tuotannon prosessista kaikki ne toiminnot ja työvaiheet, jotka ovat turhia ja näin ollen kuluttavat myös resursseja aiheuttomasti. Samaa periaatetta pyritään soveltamaan myös palvelun tuotteistamiseen, vaikkakaan perinteiset, teolliseen tuotantoon keskittyvät kehittämismenetelmät eivät välttämättä sovellu suoraan palvelujen kehittämiseen (Kallio 2010, 6).

Yhteistä fyysisen tai aineettoman tuotteen kehittämiselle on kuitenkin käyttäjä tai asiakaslähtöisyys, jolla varmistetaan lopputuotteen vastaavan jotakin olemassa olevaa asiakastarvetta (Huotari, Koskinen, Laakko & Svärd, 2003, 16-17; Hyysalo 2006, 9). Rajalan (2007, 7) mukaan kehitettävän palvelun tulisi vastata mahdollisimman monen eri asiakasryhmän tarvetta näiden kulutustapojen sekä laatuodotusten vaihdellessa merkittävästi, jolla mahdollistetaan hänen mukaansa elinkaareltaan pitkäikäisemmän, kattavamman palveluratkaisun luominen. Huotarin ym. (2006, 6-7) mukaan käyttäjälähtöisyys, teknisen toimivuuden sekä kannattavuuden ohella, on yksi onnistuneen tuotteen kolmesta peruspilarista.

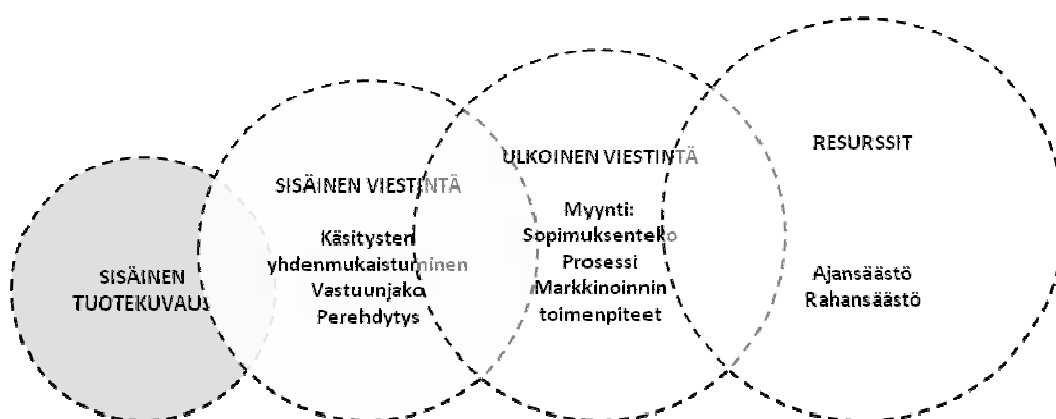
Tuotteistamisen tarve voi myös syntyä erilaisista syistä ja se voi kohdentua esimerkiksi palvelun kohderyhmään, tavoiteltuihin hyötyihin, tarvittaviin resursseihin tai laadulle asetettaviin vaatimuksiin (Parantainen 2007, 7). Tuotteistaminen on Toivosen ja Parantaisen (2010, 9; 2007, 6-7) mukaan palvelun joidenkin osien vakioimista, jolloin palvelua ei tarvitse suunnitella jokaisen asiakkaan kohdalla alusta pitäen uudelleen.

Tuotteistaminen on siis sellaisten osien tai toimintojen vakioimista, jotka toistuvat samanlaisina prosesseina asiakkaasta riippumatta. Esimerkiksi myyntiprosessin monistaminen onnistuu ennalta luodun markkinointimateriaalin tai myyntipuheen avulla. Tällä ei Toivosen (2010, 9) mukaan kuitenkaan tarkoiteta mekaanista toimintatapaa asiakaskontakteissa, eikä se ”poista palveluun liittyvää räätälöinnin tarvetta, vaan vähentää sen tarkoituksenmukaiselle tasolle”. Toivonen (2010, 9) korostaakin, että tietynasteinen asiakaskohtainen vaihtelu on osa palvelun perusluonnetta, eikä palvelun nyanssien täydellinen poistaminen ole edes mahdollista tai tarpeellista.

Tässä tutkimuksessa tuotteistamista on ensisijaisesti lähdetty työstämään organisaation omien motiivien ja tarpeiden kautta. Työn edetessä asiakaslähtöisyys on pyritty säilyttämään työn punaisena lankana koko kehittämisprosessin ajan.

4.5.1 Tuotteistamisen hyödyt ja riskit

Kehittämisessä pyritään tarkastelemaan aihetta tuorein silmin, jotta voitaisiin nähdä miten joku asia voitaisiin tehdä toisin eli paremmin. Palvelua kehitettäessä ratkaisun löytyminen aiheuttaa usein lumipalloeftiksikin kutsutun ilmiön, jolloin ratkaisun vaikutukset levittyvät myös palveluprosessin muihin osiin, kohdennetun ongelman lisäksi, jota alla oleva kuvio (kuvio 7: Kehittämisen vaikutusten laajentuminen) havainnollistaa. Kehittämisongelma voi olla esimerkiksi palvelun hallitsematon sisältö tuotekuvauksen puuttuessa. Tällöin ratkaisuna voidaan pitää palvelun auki kirjoittamista eli kuvaamista, jossa määritellään yksityiskohtaisesti palvelun sisältö, tuottamistavat sekä vastuuhenkilöt. Kun palvelusta on olemassa yrityksen sisäinen kuvaus, voidaan tuotekuvauksen pohjalta luoda myös asiakkaalle annettava palvelukuvaus. Kun asiakkaan versio kuvauksesta on luotu, toimii se ikään kuin runkona jota voi tarvittaessa soveltaa tarpeellisilta osilta. Kun palveludokumentit on luotu, ei niitä tarvitse luoda asiakaskohtaisesti aina uudelleen, jolloin säästetään merkittävästi aikaa. Vaikutukset heijastuvat liiketoimintaan myös saavutettuina kustannussäästöinä ja näin ollen myös kannattavuuden parantumisena.

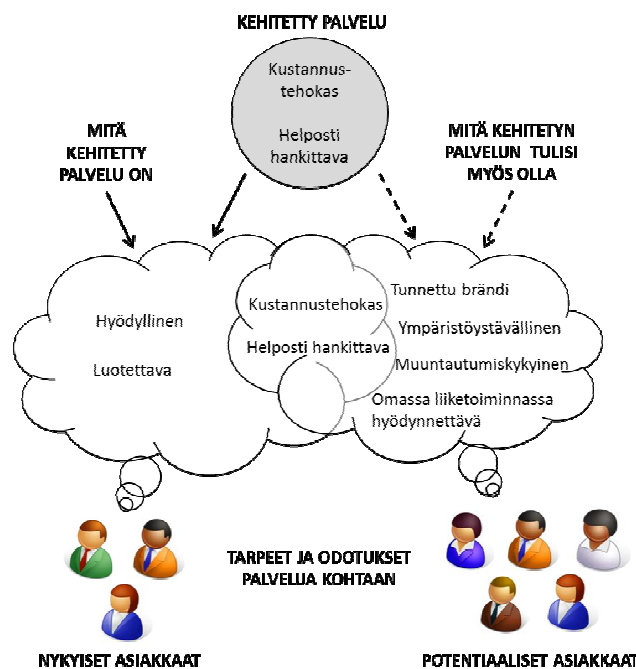


Kuvio 7: Kehittämisen vaikutusten laajentuminen

Parantaisen (2007, 38) mukaan hyvin tuotteistetun ja tuotteistamattoman palvelun erot ovat selvät; tuotteistettu palvelu on helpompi ostaa, ominaisuuksiltaan vahvempi, tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa, sekä helpommin monistettavissa. Parantainen (2007, 38) jatkaa, että tuotteistamisen yksi tärkeimpiä tavoitteita on myös helpottaa asiakkaan ostoprosessia. Myös Toivosen (2010) mukaan tuotteistaminen helpottaa palvelun hankintaa, todeten samalla asiakkaan voivan ennakoida palvelustaan saatavat hyödyt paremmin, kun tällä on palvelun sisällöstä selkeä käsitys. Kun asiakas siis tietää tarkalleen, mitä palvelu sisältää ja mitä ei, pystyy tämä suhteuttamaan palvelun sisällön tarjottuun hintaan, sekä muodostamaan selkeämmän kuvan siitä, mitä lisäpalveluja tämä mahdollisesti tulee tarvitsemaan (Toivonen 2010, 11; Lehtimäki, Malinen, Salo & Simula 2009, 25). Ostoprosessissa palvelun sisällön määrittely on erityisen tärkeää, koska sisällöltään selkeää tarjousta on helpompi esitellä myös asiakasyrityksen muille edustajille (Toivonen 2010, 11). Parantaisen (2007, 38) mukaan oleellista on myös pyrkiä minimoimaan asiakkaan riskin tunne hankintaprosessissa, jolloin asiakkaalle ei jää syitä olla hankkimatta palvelua.

Kuten kaiken uuden luomisessa, myös tuotteistamisessa on omat riskinsä. Tuotteistamisprosessin läpiviemisen hitaus voidaan lukea yhdeksi merkittävimmistä, hinnoittelun asettaessa omat vaatimuksensa kehittämiselle, mutta myös kehittämisestä vastaaville asiantuntijoille. Parantainen (2004, 21-22) toteaa, että usein syyt epäonnistumiselle löytyvät myös ihmisten ajattelutavoista; tuottajayrityksen ajatellessa, että tuotteistamisella ei voida saavuttaa todellisia hyötyjä tai toisaalta asiantuntijan kuvitellessa tietävänsä, mitä asiakas haluaa, eikä tällöin todellisuudessa osaakaan kehittää palveluansa markkinatarvetta vastaavaksi.

Tuotteistamisen tulisi olla kehitysaskel yrityksen liiketoiminnassa, jolloin sen riskitekijäksi voidaan sanoa kehitystyön yhteydessä tietynlaisen kokonaisnäkemyksen puuttuminen. Tällä tarkoitetaan asiantuntijan taitoa tai haluttomuutta huomioida palveluun kohdistuvat lukuisat vaatimukset, kuten nykyisten asiakkaiden odotukset ja näiden antamat signaalit palvelun kehittämistarpeesta, markkinoiden luomat paineet palvelun hinnan osalta sekä potentiaalisten asiakkaiden vaatimukset jatkuvasti kustannustehokkaampien tuotantomenetelmien ja toisaalta mielenkiintoisempien palvelujen kehittämiseksi (sivu 24, kuvio 8: Laajemman kehittämistarpeen ymmärtäminen). Laajemman kokonaisuuden hahmotuskykyä voidaan kutsua myös ”think outside the box- taidoksi”. Mikäli kuvatus kaltaista hahmotuskykyä ei ole, kehitettävien palvelujen elinkaari tulee suurella todennäköisyydellä olemaan melko lyhyt, jolloin myös kehittämiseen uhrattujen resurssien voidaan sanoa valuneen hukkaan.



Kuvio 8: Laajemman kehittämistarpeen ymmärtäminen

4.5.2 Tuotteistamisen asteet

Grönroosin (1998, 14) palvelumääritelmästä erotetuista palvelun ominaisuuksista asiakkaan osallistuminen palveluntuotantoon vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka pitkälle vakioidun palvelusta voi rakentaa. Mitä suurempi asiakkaan osuus palveluntuotannossa on, sitä vaikeampi sen sisältöä ja siihen käytettäviä menetelmiä ja resursseja on ennalta määrittellä. Hyvänä esimerkkinä tästä on konsultointiyrityksen ainutkertaisen projektin toimittaminen asiakkaalle. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 4.)

Tässä tutkimuksessa pyrittiin tukeutumaan tuotteistamisen teoriaan ja sen avulla todentamaan, miksi valitut palvelut soveltuisivat erityisen hyvin tuotteistettavaksi palveluiksi. Perusteina pyrittiin käyttämään mm. juuri palvelujen standardoitua sisältöä sekä asiakkaan vähäistä osallistumista palvelutuotantoon.

Tuotteistamisen aste on sidonnainen myös yrityksen strategiaan; sen asettamiseen tavoitteisiin sekä odotuksiin tuotteistamista kohtaan (Kallio 2010, 8). Mahdollisimman pitkälle standardoidulla palvelulla tavoitellaan usein eri asiakasryhmien asiakkuuksia, jolloin palvelulla ei pyritä differentioitumaan asiakkaiden tai muiden palveluntuottajien silmissä. Vakioidun osion puolestaan jäädessä pieneksi tai palvelun ollessa asiakaskohtainen, pyritään sillä usein tavoittelemaan tietyn segmentin asiakkuuksia ja erottautumaan kilpailijoista. Palvelun tuotteistamisasteen määrittely on samanaikaisesti siis myös ansaintalogiikan valitsemista asiakaskohtai-

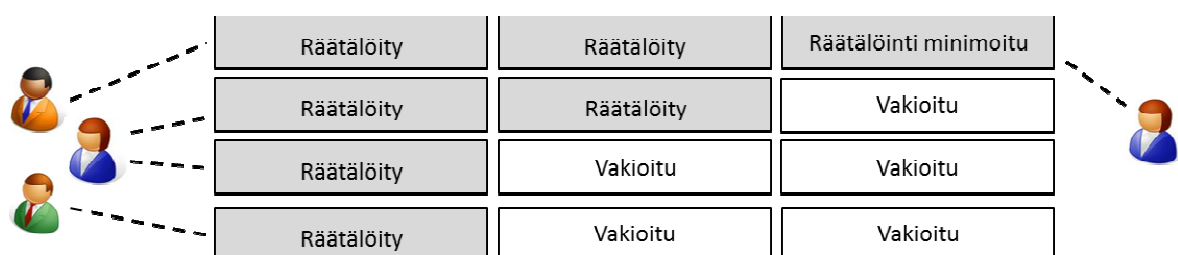
nen palvelun korkeamman hinnan sekä alhaisemman tuotannon volyymin sekä standardoidun palvelun alhaisempien tuotantokustannusten ja suuremman tuotantovolyymin välillä. Tehty valinta on tällöin strategian toteuttamista. Hautamäen (1992, 11-12) mukaan tuotteistamisen astetta (kuvio 9: Tuotteistamisen aste) voidaan tarkastella palvelutyypin mukaan, palvelutyyppejä ollessa kolme, joista ensimmäinen on rutiinipalvelu.

Rutiinipalvelun käyttäjä on ”kuka tahansa” ja palvelu on sisällöltään yksinkertainen. Rutiinipalvelua on esimerkiksi lentoaikataulujen tarkistaminen Internetistä tai teksti-tv:n sivuilta. Standardipalvelussa taas asiakkaalla on asiointisuhde palveluntuottajaan, palvelun ollessa vakioitu. Standardipalvelua on esimerkiksi konserttilipun ostaminen palvelutiskiltä. Viimeinen palvelutyyppi on taas asiakaskohtainen palvelu, jossa palvelu on monimutkainen ja asiakassuhde on asiakaskohtainen. Asiakaskohtaista palvelua ovat esimerkiksi pankkien lainaneuvottelut tai sisustussuunnitelman laatiminen asiakkaan toiveiden mukaan.

Palvelutyyppi toimii siis suunnannäyttäjänä tuotteistamisen asteelle. Se ei kuitenkaan yksiselitteisesti määrittele kuinka pitkälle palvelun voi tuotteistaa, sillä luonnollisesti myös asiakkaan tarpeet tulee ottaa huomioon, toteaa Heikkinen (2008, 30). Mikäli asiakkaat arvostavat nopeaa ja tehokasta palvelua vakioinnin lisäys voi olla kannattavaa. Räättälöinnin merkitys taas korostuu asiakkaiden tarpeiden ollessa yksilöllisiä (Jaakkola ym. 2009, 19).

4.6 Tuotteistamisprosessi

Tuotteistamisessa kertovassa kappaleessa (kappale 4.5 Tuotteistaminen) puhuttiin tuotteistamisesta palvelun kehittämisen menetelmänä ja sille ominaisista toiminnoista. Toiminnot ovat samalla myös tuotteistamisen vaiheita, joilla palvelua kehitetään tuotemaisemmaksi pala palalta. Vaiheet eivät kuitenkaan aina ”seuraa toisiaan suoraviivaisesti”, kuten Kariharju (2004, 4) asian ilmaisee, vaan niitä suoritetaan myös samanaikaisesti, jolloin vaiheiden konteksteja on myös helpompi ymmärtää. Hän kiteyttää tuotteistusprosessin mainiosti, sanoessaan sen olevan vuorovaikutusprosessi, jossa palveluntuottaja saa ne kriteerit, joiden avulla tämä voi täsmentää tuotteensa vastaamaan asiakkaan tarpeita (Kariharju 2004, 5).



Kuvio 9: Tuotteistamisen aste

4.6.1 Perustehtävän ja tavoitteiden määrittely

Tuotteistaminen lähtee liikkeelle toiminnan määrittelystä, jossa pohditaan työyksikön tehtävää suhteessa koko toimintaympäristöön (Karinharju 2004, 5). Tällöin kirkastetaan ajatus siitä, minkälaisia palveluja tuotetaan ja kenelle ne on suunnattu. Toiminnan määrittelyn keskeinen tehtävä edellä mainittujen lisäksi on myös kartoittaa palveluihin käytettävät resurssit. Siirryttäessä tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin tuotteistettavaa palvelua, tulisi pohtia palvelun suhdetta tuottajayrityksen tarjontaan, sekä sitä kuinka hyvin palvelu sopii nyky- ja tulevaisuuden markkinoille. Palvelun kun tulisi uudistamisen jälkeen sopia niin nykyisille asiakkaille, kuin löytää uusia asiakkuuksia tulevaisuudessakin. Samassa yhteydessä pohditaan tuotteistettavan palvelun asemointia, eli minkälaista arvoa sen halutaan asiakkailleensa tuottavan ja miten sen halutaan muista vastaavista palveluista eroavan. Mikäli pitkälle viety kaupallistaminen on tuotteistamisen yksi tavoite, tulisi tässä vaiheessa myös pohtia palvelua sekä sisällöllisestä että ”ulkoisen” kehittämisen, eli markkinoinnin näkökulmasta.

Toiminnan määrittelyä voi siis kutsua myös eräällä tapaa liiketoimintasuunnitelman tekemiseksi tai päivittämiseksi. Määrittelyn pohjalta tehdään pitkälti kehittämistyötä koskevat päätökset (Lehtimäki ym. 2009, 43). Toiminnan määrittelyä voidaan kuvata myös eräänlaiseksi ”majaksi”, sen ohjatessa kehittämisprosessia kun alkuperäinen tavoite vaatii kirkastamista.

4.6.2 Toimintoanalyysi

Perusidean ja tavoitteiden selkeyttämisestä siirrytään toiminnan analysointiin. Tällä tarkoitetaan palvelun toimintojen pilkkomista pienempiin osaprosesseihin, jotta palvelusta tulisi helpommin ymmärrettävä.

Jakamalla palvelu (tuotanto) osaprosesseihin ja edelleen osatoimintoihin, pystytään arvioimaan palvelun eri osien toimivuutta, tehokkuutta sekä kehittämisen tarvetta, tunnistamaan kuinka läpinäkyvää palveluntuottaminen todellisuudessa on, sekä kerätyn tiedon avulla kehittämään palvelusta ominaisuuksiltaan parempi, vahvempi sekä asiakkaan tarvetta vastaava (Toivonen 2010; Lehtimäki ym. 2009, 23-33). Asiakastarpeeseen palvelu vastaa silloin, kun se ratkaisee asiakkaan ongelman, jonka tärkeyttä ei Parantaisen (2008, 6) mukaan voi liiaksi korostaa. Käytännössä palvelun osaprosessit ja toiminnot voi kirjoittaa auki Blueprint -menetelmää apuna käyttäen, jota sovelletaan myös tässä opinnäytetyössä. Kun toiminnot halutaan eritellä mahdollisimman tarkasti, tulisi hankinnan, palveluntuottamisen sekä seurannan vaiheista tehdä omat prosessikaavionsa. (Toivonen 19, 2010.)

Kun palveluprosessin toiminnot on avattu, tulisi palata pohtimaan palvelun asemointia markkinoiden suhteen. Käytännön toimita tämä voi tarkoittaa markkina- tai kilpailija-analyysin

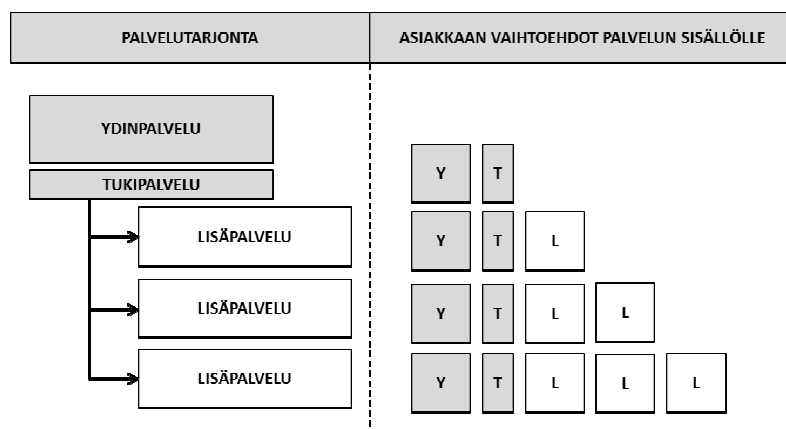
toteuttamista (Lehtimäki ym. 2009, 23 - 26). Suppeammassa mittakaavassa toteutettuna myös benchmarkkaus voi olla toimiva vaihtoehto. Tällöin yritys peilaa omaa palveluansa suhteessa muiden tuottajayritysten tarjontaan sekä vastaaviin palveluihin. Palvelujen vertailu helpottaa oman aseman määrittämistä, jolloin myös oman asiakaskunnan sekä tavoiteltujen asiakkuuksien määrittelemineen helpottuu.

4.6.3 Palvelun vakiointi, modulointi ja räätälöinti

Kun yrityksen toiminta, palvelutarjonta, sekä tuotteistettavat palvelut on analysoitu, eli valmisteleva vaihe on suoritettu, voidaan tuotteistamisessa siirtyä varsinaiseen kehittämistyöhön. Käytännössä tämä tarkoittaa palvelun purkamista osiin, jotta se voidaan rakentaa uudelleen joko kattavaksi, yksittäiseksi palveluksi tai palvelumoduuleiksi, joita yhdistelemällä asiakas voi valita itselleen sopivan palvelukokonaisuuden. Kaikenkattavan palveluratkaisun kehittäminen voi olla tarkoituksenmukaista silloin, kun yritys on erikoistunut vain yhden tai muutamien palvelun tuottamiseen, modulaarisen palvelurakenteen palvelussa paremmin yritystä, jonka palvelutarjonta on laajempi, jolloin myös useammilla palveluilla on yhtenäisiä rajapintoja.

Parantainen (ISS Pro, 1/2008) sanoo, että asiakkaan näkökulmasta palvelun hankintaan eivät vaikuta palvelun ominaisuudet vaan palvelun kyky ratkaista asiakkaan ongelma. Ongelman ratkaisuun vaikuttavat puolestaan palvelunyrityksen omat resurssit, mutta oleellisesti myös asiakkaiden analysointi ja heiltä saatu informaatio. Asiakaslähtöinen yritys auttaakin asiakasta ilmaisemaan tämän tarpeet, toiveet ja odotukset palvelua kohtaan (Jokiniva 2009, 12), jolloin edellytykset kehittää palvelusta asiakkaalle aidosti lisäarvoa tuottava ovat suuremmat, kuin asiakasinformaation ollessa vähäistä tai puutteellista. Kehittämisvaiheessa palveluntuottajan tulee selvittää myös yhteiskunnan palvelulle asettamat vaatimukset (Rajala 2007, 12). Käytännössä tämä tarkoittaa kaikkien niiden lakien, näitä valvovien osapuolien, sekä niiden vaikutusten määrittämistä palveluntuottamisprosessiin.

Kun palvelua aletaan rakentaa, erotetaan ensin palvelusta se osa, joka luo asiakkaalle konkreettisen arvon: motiivin hankkia palvelu ja maksaa siitä (Jaakkola ym. 2009, 11; Rajala 2007, 13). Tätä palvelun osaa kutsutaan myös ydinpalveluksi. Ydinpalvelussa kiteytyy palveluyrityksen asiantuntevuus, joka vaikuttaa myös lisäpalvelujen tuottamiseen; hyvin tuotettu ydinpalvelu on kannattava ja muodostaa alustan taloudelliselle kasvulle potentiaalisen lisäpalvelujen myynnin kautta. Ydinpalvelun erottaminen lisäpalveluista luo itsessään jo arvoa asiakkaalle, tämän voidessa vaikuttaa merkittävästi hankkimansa kokonaisuuden sisältöön, mitä seuraavan sivun kuvio (sivu 28, kuvio 10: Modulaarinen palvelurakenne) havainnollistaa.



Kuvio 10: Modulaarinen palvelurakenne

Tukipalvelut ovat ydinpalvelun käytettävyydelle välttämättömiä oheispalveluja, joilla nimen mukaisesti tuetaan ydinpalvelun onnistumista (Jaakkola ym. 2009, 11.) Kehittämistoimet kohdistuvat usein juuri tukipalveluihin, niiden vaikuttaessa oleellisesti ydinpalvelun onnistuneeseen tuottamiseen. (Jaakkola ym. 2009, 11.) Ydinpalvelun voidaan sanoa myös mahdollistavan palvelun käytön helppouden.

Lisäpalvelu on palvelun osa, joka tekee ydinpalvelusta kattavamman. Erottamalla ydin- ja lisäpalvelut toisistaan, voidaan palvelulle luoda modulaarinen palvelurakenne. Tässä yhteydessä on kuitenkin täsmennettävä, että modulointi ja tuotteistaminen eivät ole synonyymejä toisilleen, moduloinnin tarkoittaessa kokonaispalvelun jakamista rajattuihin palvelumoduuleihin ja tuotteistamisen ollessa yksittäisen palvelumoduulin määrittämistä, sekä dokumentointia. (Laukkanen 2009, 20.)

Modulaarisen palvelurakenteen edut ovat eroteltujen lisäpalvelun mahdollistava potentiaalinen lisämyynti, sekä toisaalta lisäpalvelujen puhtaalla olemassaololla saavutettu, strateginen merkitys palveluvalikoimassa. Jaakkolan ym. (2009, 11-12) mukaan aina palvelun ei tarvitse olla taloudellisesti kannattava, tuottaakseen yritykselle hyötyä - lisäpalvelujen tarjoaminen viestittää asiakkaalle myös asiantuntijuudesta, laadusta sekä taidosta hallita montaa eri tuotannon tai asiantuntijuuden aluetta samanaikaisesti, johon asiakas saattaakin perustaa ostopäätöksensä ydinpalvelua hankkiessaan. Lisäpalvelut voivat hänen mukaansa olla myös keino erottautua kilpailijoista silloin, kun usean eri palveluntarjoajan ydinpalvelut ovat sisällöiltään samankaltaiset. (Jaakkola ym. 2009, 12.)

Tuottajayrityksen tulee voida linkittää asemansa markkinoilla suoraan palvelutarjontansa kehittämiseen, markkinoiden sekä asiakkaiden viitoittaessa tietä oikealle polulle. Asiakskunnan laajuus puolestaan näyttelee merkittävää roolia pohdittaessa sopivaa laajuutta yksittäisille palvelumoduuleille. Kun palvelut moduloidaan tarkoituksenmukaiselle tasolle, pystyy asiakas kustomoimaan eli kokoamaan moduuleista omaa tarvetta vastaavan kokonaisuuden.

Juuri tähän perustuukin modulaarisen tuoterakenteen asiakkaalle tuottava arvo. Laukkasen (2009, 88 - 89) mukaan vaarana on kuitenkin määritellä palvelut liian yksityiskohtaisesti, jolloin tuotteiden ylläpitämisestä – dokumentoinnista, versioiden päivittämisestä ja hallinnoinnista – syntyy tuottajayritykselle enemmän kustannuksia, kuin esimerkiksi rahassa mitattavaa hyötyä. Tämän takia hänen mukaansa onkin tärkeää, että yritys harkitsee tarkasti, millä tasolla luodut moduulit tuovat lisäarvoa asiakkaalle ja toisaalta tuottavat arvoa myös yritykselle itselleen (Laukkanen 2009, 89).

Palvelun vakioinnin, määrittelyn ja moduloinnin edut ovat siis yhtä suuret, kuin niiden tarkoituksenmukaisuus peilattuna yrityksen osaamiseen, asiakkaisiin sekä markkinoihin. Tuotteilla tulee olla osaava henkilökunta, jotta niiden monistaminen on käytännön tasolla mahdollista, mutta niille tulee myös olla todellinen tarve, jolloin voidaan saavuttaa monistettavuuden suurin yksittäinen hyöty eli kustannustehokkuus.

4.6.4 Palvelun kuvaaminen

Palvelun sisällön kehittämisestä päästään käsiksi palvelun siirtämiseen dokumentoituun muotoon. Tällä tarkoitetaan tuotekuvauksen kirjoittamista, joka on palvelun hallinnan ja tuotannon systematisoinnin edellytys. Tuotekuvaus toimii myös pohjana muille palvelulle luoduille dokumenteille, kuten asiakkaan palvelukuvaukselle. Hyvin toteutettu sisäinen tuotekuvaus antaa Sipilän (1996, 74-77) mukaan aineksia myös markkinointimateriaalin tekoon. Palvelua tuotteistettaessa on siis huomattava, että sisällön kehittäminen yksityiskohtaisemmaksi ei yksinään tue tuotteistamisella saavutettavia hyötyjä, kuten tuotannon tehostamista, ellei palvelua määritelty dokumentoituun muotoon riittävällä tarkkuudella.

Tuote- ja palvelukuvaus ovat paitsi palvelun fyysisiä vastineita, myös tuottajayrityksen ja asiakkaan keskusteluja helpottavia työkaluja. Tuotekuvaus on sisäisen toiminnan ohjuri ja sen pohjalta tehty palvelukuvaus puolestaan tuottajayrityksen ja asiakkaan vuoropuhelujen punainen lanka. Kun palvelu on kuvattu, tuottajayritys toteuttaa palvelua saman dokumentin mukaisesti, johon asiakas perustaa odotuksensa palvelua ja erityisesti sen laatua kohtaan. Tällöin siis odotettu laatu ja koettu laatu vastaavat paremmin toisiaan, jolloin asiakastyytyväisyys paranee. Palvelukuvauksen avulla palvelun toteutumista voidaan myös mitata tehokkaammin. (Laukkanen 2009, 32-33.)

Sisäinen tuotekuvaus on asiakkaalle annettavaa palvelukuvausta laajempi tietokokonaisuus, jossa on selitetty yksityiskohtaisesti palvelun sisältö, tuotantotapa, välineet, vastuuhenkilöt, seuranta- sekä laadunvalvonta, sekä muita palvelutuotannon kannalta oleellisia tietoja. Sisäinen tuotekuvaus toimii asiakkaalle luotavan palvelukuvauksen pohjana.

Palvelua kuvattaessa voidaan sille määrittää myös arvolupaus. Se on nimensä mukaisesti lupaus siitä arvosta tai hyödystä, mitä asiakas palvelun hankkiessaan saa. Parantaisen (2007, 74) mukaan arvolupauksen tulisi olla asiakkaan mielenkiinnon herättävä, jopa siinä määrin, että asiakas epäilee sen toimitettavuutta. Hyvä arvolupaus voidaan kiteyttää yhteen tai useampaan lauseeseen (Tuotteistamiskäsikirja 2007), jonka lisäksi lupauksen tulisi olla ilmaistuna sellaisessa muodossa, että sen toteutumista voidaan helposti mitata (Parantainen 2007, 73). Esimerkiksi jos valokuvaamo lupaa tehdä laadukkaita kuvia, on lupauksen mitattavuus vaikeaa, koska ihmisillä on erilaisia käsityksiä laadukkuudesta. Jos yritys taas lupaa tehdä kuvat tunnissa, on lupauksen paikkansapitävyys helposti todennettavissa kenen tahansa toimesta. (Parantainen 2007, 74.)

Palvelun kuvausprosessin viimeinen vaihe on tunnistaa palvelulle asetetut laadulliset kriteerit sekä tunnistaa, miten palveluntuottamisen onnistumisen astetta arvioidaan (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46-48).

4.6.5 Palvelun konkretisointi

Palvelun fyysinen ilmentäminen onnistuu Parantaisen (2007, 50-57) mukaan helposti erilaisilla menetelmillä, kuten esitteillä, videoilla, sopimuksilla, tuotekansioilla, sertifikaateilla tai referensseillä. Hän alleviivaa asiakkaiden hankkivan mielummin jotakin konkreettista, kuin aineetonta, minkä vuoksi tuotteen fyysisiin ominaisuuksiin ja myynnin tukimateriaalin kannattaakin hänen mukaansa panostaa (Parantainen 2007, 53-55). Myös Förstlin ja Possetin (9-10) palvelukehittämisen menestystekijöihin keskittyvässä kirjallisuuskatsauksessa mainitaan palvelun aineellistamisen, sloganeiden sekä tuoteidentiteetin luomisen antavan asiakkaalle keinot visualisoida palvelu sekä arvioida paremmin siitä saatavat hyödyt. Lisäksi Parantainen (2007, 56) korostaa, että takuun antaminen palvelulle on asiakkaalle jo yhdenlainen laadun ilmentymä ja vähentää riskin tunnetta palvelun hankintatilanteessa.

Tuotteen nimeäminen on myös yksi konkretisoinnin keino. Nimen tulisi olla yksinkertainen ja helposti ymmärrettävissä. Uuden nimen keksiminen ei tuotteistamisen yhteydessä ole välttämätöntä, mutta sillä voidaan saavuttaa tunnettuutta ja erottuvuutta muiden palveluntarjoajien joukossa. Nimellä erottuminen voi oikea ratkaisu esimerkiksi tilanteissa, jossa palvelu halutaan suojata kopioinnilta. Tällöin nimi voidaan rekisteröidä tavaramerkiksi, jolloin yrityksellä saa yksinoikeuden sen käyttöön. (Päällysaho & Kuusisto, 2006, 7.)

Mikäli palvelutuotteesta halutaan erityisen tunnettu ja muista vastaavista ratkaisusta erottuva, tulisi markkinointitoimia suunnitella myös muistaa, että asiakas maksaa palvelun lisäksi myös palvelun imagosta ja mielikuvista muita paremmasta, laadukkaammasta palvelusta.

Tästä johtuen myös yksittäiselle palvelutuotteelle brändin luominen voi olla hyvinkin tuottava ratkaisu. (Kivistö 2003, 170; Kuusela 1998, 20-50; Lehtinen & Niinimäki 2005, 46-48).

4.6.6 Hinnoittelu

Tuotteistamista on tähän mennessä käsitelty sisällön määrittämisen, dokumentoinnin, sekä fyysisen ilmentämisen näkökulmista. Sisällön määrittämisen ja dokumentoinnin voidaan todeta olevan välttämättömiä palvelun tuotannon kannalta. Fyysinen ilmentäminen sekä tässä kappaleessa käsiteltävä hinnoittelu ovat välttämättömiä taas palvelun markkinoinnin ja myynnin kannalta. Yhdistämällä edellä mainitut toiminnot, voidaan puolestaan puhua palvelun kaupallistamisesta. Seuraavissa osissa keskitytään kuitenkin palvelun hinnoitteluun, eri hinnoittelustrategioihin sekä hinnoittelun tavoitteisiin yrityksen näkökulmasta.

Tuotteistamisen yksi keskeisimpiä toimia on palvelun hinnoittelu. Siihen vaikuttavat palveluntuottamiseen käytettävät resurssit (aika, henkilöstö, tarvikkeet) eli kustannuksia aiheuttavat tekijät. Kustannuslaskennan avulla saadaan selville palvelutuotteen yritykselle aiheuttamat kustannukset, markkinatilannetta analysoimalla taas palvelun ajankohtainen, asiakkaiden palvelusta maksama markkinahinta. Hinnoittelun keskiössä ovat palvelun kysyntä, menekki, palvelun asiakkaalle tarjoama lisäarvo sekä asiakkaiden odotukset palvelun hintaa kohtaan (Jaakola ym. 2009, 29).

Yrityksen näkökulmasta hinnalla on kaksi tavoitetta, joista ensimmäinen on saada tuote myytyä. Asiakkaalle hinnan tulisi olla houkutteleva, eli maksukykyyn sekä kilpailijoiden tarjontaan nähden ostohalukkuutta lisäävä tekijä. Toinen tavoite on tuottaa myyjälle omakustannuksia suurempi rahavirta, jolloin palvelun tuottaminen on kannattavaa, eikä siitä aiheudu tuottajalle pitkällä aikavälillä taloudellisia tappioita. (Kulmala 2010, 1.) Hinnoittelu on strategian toteuttamista, sillä se määrittelee osaltaan, minkälaisia tuottotavoitteita yrityksellä on. Hinnoittelustrategioita (kuvio 11: Hinnoittelumallit) on olemassa useita erilaisia (Sipilä 2003, 179; Kulmala 2010, 1-2.) Valittu strategia perustuu asiakasodotusten lisäksi palvelun tyyppiin (rutiini, standardi, asiakaskohtainen), sekä edellä mainittuun yrityksen tuottotavoitteeseen.

TUOTOS	KÄYTTÖOIKEUS	RESURSSI	HYÖTY TAI ARVO
<ul style="list-style-type: none"> Kiinteä hinta jostakin konkreettisesta tuotoksesta tai tuloksesta 	<ul style="list-style-type: none"> Kiinteä kuukausimaksu jonkin palvelun käyttöoikeudesta 	<ul style="list-style-type: none"> Hinnoittelu perustuu palvelun tuottamiseen käytettyihin resursseihin 	<ul style="list-style-type: none"> Hinta määräytyy asiakkaan palvelusta saaman hyödyn mukaan

Kuvio 11: Hinnoittelumallit

Rutiinipalvelulle on helpompi asettaa kiinteämpi hinta, koska sen sisältö on pääosin muuttumaton ja sama kaikille asiakkaille. Asiakaskohtaisessa tuotannossa palvelun sisältö voi taas muuttua useasti tuotantoprosessin aikana, jolloin yhden, ennalta määritetyn hinnan asettaminen tuotteelle on vaikeaa tai jopa mahdotonta. Tällaisissa tilanteissa vakiohinnan asettaminen voi toisaalta toimia myös ohjurina tuotannon tehokkaammalle läpiviennille. Sipilän (2003,179) mukaan hinnoittelun ei kuitenkaan tarvitse perustua vain yhteen malliin, vaan se voi olla yhdistelmä useampaa.

Tuotteistamisen tarkoituksena on määritellä palvelu ja tätä kautta antaa myös valmiudet tuotekohtaiselle hinnoittelulle. Tuotteistamishinnoittelussa pyritään kehittämään hintoja resursisipohjaisesta arvoperusteiseen hinnoitteluun, jolloin samalla palvelulla voi eri asiakasryhmälle olla eri hintalappu. Laukkasen (2009, 15) mukaan tuotekohtainen hinnoittelu vaatii onnistuakseen palvelun täsmällistä määrittelyä ja sen puuttuessa, yritys ajautuu mitä todennäköisimmin käyttämään laskutusperusteenaan aikaperusteista tuntiveloitusta. Laukkanen (2009, 15) jatkaa, että kyseisellä hinnoittelumenetelmällä yritys menettää tärkeimmän kilpailuetunsa, joka on hänen mukaansa ”palvelun vakioinnin kautta saavutettava hyöty tarjottaessa samaa palvelua useille eri asiakkaille”. Lopuksi Laukkanen (2009,15) toteaa, että aikaperusteinen veloitus pienentää palvelusta saatavan katteen osuutta, ajaen yrityksen lähemmäs omakustannushintaa, jättäen hyödyntämättä asiakkaan potentiaalisen maksuvalmiuden palvelua kohtaan.

Vaikka tuotekohtaisen hinnoittelun tuotteistamisessa on todettu jo itsessään helpottavan asiakkaan ostopäätöstä, tulisi asetettua hintaa pystyä kuitenkin jollakin tapaa perustelemaan asiakkaalle. Tämän huomioiminen on erityisen tärkeää silloin, kun kyseessä on palvelu, josta saatavaa hyötyä on vaikea todentaa asiakkaalle. Haasteena onkin, miten palveluntuottaja pystyy perustelemaan asiakkaalle palvelun tarpeellisuuden, siitä saatavan hyödyn sekä palvelulle asettaman hinnan (Hinnoittelun ABC 2005, 11.) Parantaisen (2007, 14-16) mukaan palveluyrityksen tulisi esimerkiksi tarjota asiakkaalle valmiit laskelmat, joista selviää asiakkaan saama hyöty saavutettavien kustannussäästöjen kautta, jolloin palvelun tuoma etu on konkreettisesti nähtävissä ja hankinta helpottuu entisestään.

4.6.7 Asiakassegmentointi ja myynti

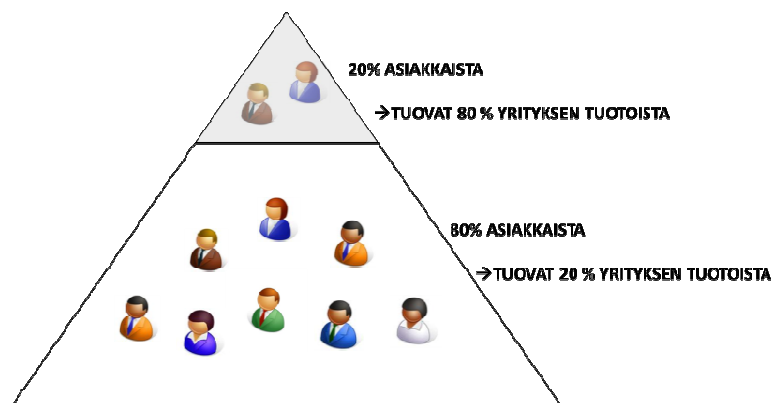
Markkinointia ja myyntiä käsitellään tässä työssä erillisenä kappaleena, vaikka oleellista on ymmärtää, että aivan kuten asiakasnäkökulman sisällyttäminen tuotteistusprosessin jokaiseen vaiheeseen, tulee tuotetta ajatella koko prosessin ajan myös markkinoinnin näkökulmasta. Myöskään hinnoittelu ei todellisuudessa ole eroteltu, vaan kiinteä osa markkinoinnin ja myynnin toimia sekä yksi markkinoinnin keino. Palvelun ollessa aineeton sekä abstrakti, sitä ei voi koekäyttää tai hypistellä kuten tuotetta (Jokiniva 2009, 23-34).

Myyntin yhtenä edellytyksenä onkin ajantasainen tuotekuvaus, jotta tuottajayritys voi todellisuudessa varmistua, mitä on myymässä.

Palvelun markkinoinnissa on suuntaukset ovat muuttuneet merkittävästi viime vuosikymmenien aikana. Vielä 1980-luvulla markkinoinnin keskiössä oli palvelun laatu, kun taas 1990-luvulla se oli tuotannon tehokkuudessa. Nykypäivänä markkinoinnin fokus on arvonaluomisessa asiakkaalle. (Payne 2005, 12-13.) Kuten aikaisemmissa kappaleissa on painotettu, asiakasnäkökulman sisällyttäminen niin kehittämisessä, hinnoittelussa kuin markkinoinnissakin on tärkeää. Eri asiakasryhmille tuotteen voi kohdentua eri asioihin, jolloin myös markkinoinnin tulisi varioida asiakasryhmien mukaan.

Markkinointi- ja myyntitilanteissa korostetaan tietyille asiakkaalle tai asiakasryhmälle hyödyllisiä ja arvokkaita ominaisuuksia, joita asiakas voi peilata omaan liiketoimintaansa ja edelleen siinä saavutettaviin hyötyihin. Myyntin työkaluina käytetään palvelun havainnollistamisen tuloksena syntyneitä esitteitä, mainoksia, palvelukuvausta ja arvolupausta. Erityisen tärkeää läpinäkyvyys on silloin, kun asiakas on uusi, eikä suhdetta ole vielä syntynyt. Markkinoinnin ja myyntin toiminnoissa tulisi ottaa huomioon myös asiakkuuden ”tila”, eli onko asiakas jo olemassa oleva, potentiaalinen vai menetetty, sillä tämä vaikuttaa oleellisesti markkinoinnin tarpeeseen. Mikäli suhde on jo olemassa, palvelun tuomia hyötyjä ei tarvitse perustella asiakkaalle yhtä vahvasti, kuin uudelle asiakkaalle. (Payne 2005, 18-19.) Menetetyn asiakkuuden palauttaminen puolestaan vaatii markkinoinnilta huomattavasti suurempia ponnisteluja (Payne 2005, 18-19).

Tuotteen markkinointia suunniteltaessa tulisi huomioida, että kaikki asiakasryhmät eivät ole palveluyritykselle taloudellisesti yhtä kannattavia. Todellisuudessa yrityksen tuotot muodostuvat useimmiten suhteellisen pienestä asiakaskunnasta, jota kuvaa ekonomisti Paretonin (1906) kehittämä 80/20 sääntö (sivu 34, kuvio 12: Arvopyramidi Jaakkolaa ym. mukaillen). Säännöllä tarkoitetaan, että 20 % yrityksen asiakaskunnasta tuo 80 % liikevoitosta, lopun 80 % asiakkaiden tuodessa vain 20 % yrityksen tuotoista (10 minute guide. How to analyse your business sales 80/20 rule 2009, 2.) Todellisuudessa luvut vaihtelevat, niiden voidessa olla yhtä hyvin esimerkiksi 70 % ja 30 %.



Kuvio 12: Arvopyramidi Jaakkolaa (2009, 5) mukaillen.

Sääntö voisi toisaalta koskea myös palvelujen tuottavuutta asiakkuuksien sijaan. Viesti sääntön sisällä säilyy kuitenkin samana, olipa kyse asiakkaista tai palveluista. Oleellista on kuitenkin ymmärtää, että tasainen resurssien ohjaaminen ei tee jokaisesta asiakkaasta - tai palvelusta, yhtä tuottavaa. Markkinoinnin-, myynnin- sekä hinnoittelun toiminnoissa tämän huomioiminen on tärkeää. Tunnistamalla arvokkaimmat asiakasryhmät sekä palvelut pystytään resursseja fokusoimaan vahvimmin tuottaviin kohteisiin. (Arantola & Simonen 2009, 12).

Ulkoisen viestinnän kautta varmistetaan, että asiakkaat saavat tietoa uudesta tuotteesta ja sen sisällöstä. Ulkoisessa viestinnässä Paretonin (1906) sääntö pyrki havainnollistamaan kohderyhmämarkkinoinnin tärkeyttä. Palvelutuotteen ”sisäisessä markkinoinnissa” tilanne on kuitenkin päinvastainen, jolloin uusien tuotteiden tunnettuutta tulisi lisätä tasaisesti niin työntekijöiden kuin hallinnollisissa tehtävissä olevien henkilöiden keskuudessa. Tällä varmistetaan, että yrityksen henkilöstö – olipa kyseessä esimies, toimitusjohtaja tai työntekijä – puhuvat ”yhteistä kieltä”. Sisäinen markkinointi vahvistaa yrityskulttuuria ja yhdenmukaistaa toimintamalleja, jotka näkyvät myös yrityksen ulkopuolelle. Lehtimäen ym. (2009, 81) mukaan yrityksen tulisiikin panostaa kaikkien sellaisten henkilöiden perehdyttämiseen, jotka ovat tekemisissä uuden palvelutuotteen kanssa.

4.7 Palvelun seuranta

Vaikka tuotteistaminen on prosessi jolla on alku ja loppu, ei tuotteistaminen ole ”avaimet käteen” - ratkaisu. Pelkkä tuotteistaminen ei itsessään riitä tekemään palvelusta tehokkaampaa ja tuottavampaa. Tuotteistettua palvelua tulee toteuttaa, hallita ja seurata suunnittelun mukaisesti, jotta tavoitellut hyödyt toteutuvat. Avaimet käteen - ratkaisulla tarkoitetaan tässä yhteydessä myös jatkokehittämisen tärkeyttä, palvelun saadessa pysyvämmän olomuodon vasta sen jälkeen, kun sen toimivuus asiakasrajapinnassa ja toisaalta työntekijöiden ”omistuksessa” on kunnolla voitu testata.

Palvelutuotteen pilotointi on myös varteenotettava vaihtoehto, mikäli sen toimivuudesta halutaan saada tarkempaa tietoa ennen varsinaista palvelutarjontaan siirtämistä (Parantainen 2007, 254; Lehtimäki ym. 2009, 80).

Seurannassa tärkeimmät arvioitavat tekijät ovat palvelun sisältö sekä hinta ja näiden keskinäinen suhde, toteaa Heikkinen (2008, 47). Mikäli asiakkaat toivovat muutoksia palvelun sisältöön, tulee palvelun kannattavuutta arvioida uudelleen, minkä lisäksi muutosten tulee heijastua myös palvelun hintaan. Mikäli hinta muuttuu dramaattisesti, saattaa sillä olla vaikutus myös palvelun menekkiin. Yksikin muutos aiheuttaa siis ketjureaktion, jolloin tekijöitä on erikseen tarkastelun lisäksi pystyttävä tarkastelemaan myös yhtenä kokonaisuutena. (Heikkinen 2008, 47-48.)

Myös palvelun tuottamisprosessia ja laatua tulisi tarkkailla. Ideaalituotteistuksessa palvelulle kehitetään samanaikaisesti myös laadunvalvontajärjestelmä, jolla saadaan jatkuvaa informaatiota jatkokehittämisen, mutta myös asiakkaille näytettävien tulosten tueksi. Myös Parantainen (2007, 253) korostaa tiedon sekä hiljaisen tiedon keräämisen tärkeyttä eri menetelmin tuotteistamisen jälkeen. Palvelun seuranta, reklamaatioiden analysointi asiakastytytyväisyystutkimukset sekä omien työntekijöiden kuunteleminen ovat hänen mukaansa keinoja seurata palvelutuotteen integroitumista asiakasrajapintaan sekä yrityksen sisälle (Parantainen 2007, 253-257). Seurannalla varmistetaan uuden tuotteen sulautuminen osaksi yrityksen toimintaa ja toisaalta varmistetaan, ettei vanhan palvelun mukaisia toimintamalleja jää elämään sen rinnalle.

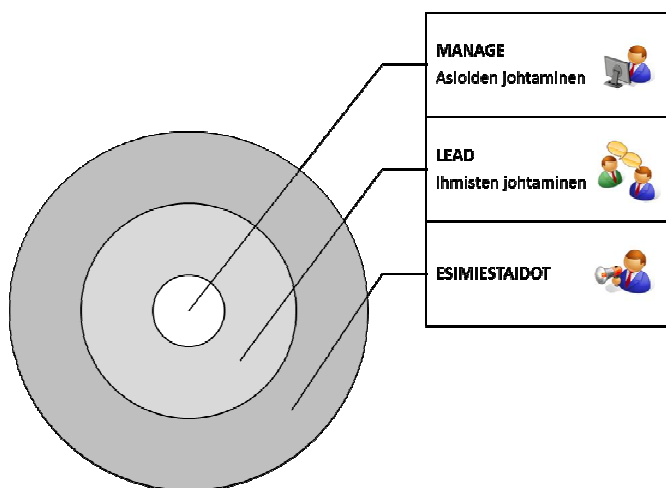
4.7.1 Muutoksen johtaminen ja esimiestyö muutoksen tukena

Muutoksen hallinta ei ole tuotteistamisprosessin seurannan jälkeinen vaihe, vaan pikemminkin koko prosessin aikainen, tuotteistamista tukeva toiminto. Muutoksen menestykseks johtaminen edellyttää esimieheltä avoimuutta ja viestintätaitoja; kykyä hyväksyä muutokset sekä taitoa siirtää ne käytännön osaamiseksi. Druckerin (2000, 290) mukaan kehittämis- ja innovointitoiminnan omaksuminen osaksi organisaation jokapäiväistä työtä ja liiketoimintastrategiaa on haastava tehtävä ja vaatii esimiehiltä halukkuutta sekä kykyä muuttaa asioita ja toisaalta oppia uutta. Drucker (2000, 90) korostaakin, että on mahdotonta luoda huomista, jos eilisestä ei osaa päästää irti. Luopuminen ei kuitenkaan yksiselitteisesti tarkoita kaiken vanhan hylkäämistä vain sellaisten toimintamallien muuttamista, jotka monimutkaisuudellaan sitouttavat suuremman määrän resursseja käyttöönsä, kuin mitä uusi toimintamalli vaatisi. Drucker (2000, 91), korostaakin, että eilisen ylläpitäminen sitouttaa organisaatiossa kyvykkäiden ihmisten työpanosta, jolloin ne eivät ole käytettävissä huomisen luomiseen mikä taas jarruttaa muutoksen edistymistä.

Mitä kehittäminen esimiestyössä käytännössä sitten merkitsee? Lehtisen sekä Förstlin ja Possetin (2002, 120-121; 10-11) mukaan oman osaamisen lisäämistä, avoimuutta sekä riskin ottamista. Drucker (2000, 107-109) taas korostaa, että esimiehen tulee tuntee omat tilanteensa ja ihmiset, kenen kanssa hän työskentelee. Tällä tarkoitetaan perehtyneisyyttä omaan toimintaympäristöönsä, tilanteeseen, johon muutosta tulisi soveltaa. Tämä auttaa hallitsemaan muutosta paremmin. Toimintaympäristön riittämätön tunteminen voi olla syy haluttomuudelle kehittää tai muuttaa olemassa olevaa. Tietämättömyys voi taas johtaa harhakuvitelmaan, että kehittämisen tarvetta ei ole.

Palveluiden kehittäminen johtamisen näkökulmasta kulminoituu kahteen asiaan: asioiden johtamiseen ja henkilöiden johtamiseen. Suomenkielessä sanalle ”johtaa” ei ole synonyymejä, mutta englanninkielessä johtamisen termejä on kaksi; ”manage” ja ”lead”. Sana ”manage” viittaa asioiden johtamiseen, jolla pyritään varmistamaan organisaation systemaattinen, suunnitelmallinen toiminta, sekä asioiden sujuminen oikein ja ajallaan (Perustietoa johtamisesta 1976, 16-17). Sana ”lead” puolestaan tarkoittaa johdattamista, jolla pyritään yrityksessä toimivien ihmisten, ihmisryhmien ja niiden välisten vuorovaikutussuhteiden järjestämiseen, ohjaamiseen sekä kehittämiseen (Perustietoa johtamisesta 1976, 16-17).

Molemmissa, niin asioiden kuin ihmistenkin johtamisessa, tarvitaan erilaisia taitoja, mutta myös taitoa hallita näitä kokonaisuutena (kuvio 13: Johtamisen kokonaisuus). Muutoksen johtamisessa kokonaisuuden hallinnan merkitys korostuu kun asiakokonaisuus, kuten uusi palvelutuote, tulee siirtää tietopääoman muodosta käytännön toiminnaksi työntekijöille. Esimiesten tulee omalla esimerkillään ja toimillaan tukea tuotteistamisen onnistumista. Järjestelmällinen ja johdonmukainen palvelun johtaminen ja hallinnointi viestittää työntekijälle esimiehen motivaatiota ja sitoutumishalua uuteen palveluun ja edesauttaa myös työntekijöiden motivaatiota omaksua uudet toimintamallit. Esimiesten työhön kuluu oleellisesti myös varmistaa työntekijöiden osaaminen, mistä uuden tuotteen ”käyttöönottossa” on kyse (Lehtinen 2002, 120).



Kuvio 13: Johtamisen kokonaisuus

Tärkeätä on korostaa, että esimiestyö ei rajoitu esimiehen tiedonsiirtoon työntekijälle. Se käsittää myös tämän kyvyn kuunnella työntekijää ja toisaalta myös oma-aloitteisen tiedon hankinnan työntekijöiltä, minkä tärkeyttä myös Parantainen (2007, 256) korostaa. Lehtimäki ym. (2009, 43) puolestaan kutsuvat tätä aktiiviseksi vuorovaikutukseksi, jonka avulla voidaan poistaa toimintojen väliset raja-aidat sekä määrittää yhteiset tavoitteet, joihin sitoudutaan. Aktiivisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu vahvasti palveluiden tuottamisessa, palvelun sisällön ollessa usein vaihteleva käsite ihmisten keskuudessa. Vuorovaikutuksella poistetaan-kin Lehtimäen ym. (2009, 3-44) mukaan pahimmat esteet, jotka voisivat tuhota uuden tuotteen arvon sekä hyödyt tietämättömyyden ja keskinäisten erimielisyyksien takia, sekä luodaan yhteishenkeä eli sosiaalista pääomaa yrityksen sisällä.

4.7.2 Muutosviestintä

Edellinen kappale keskittyi käsittelemään muutoksen johtamista, joka on suurilta osin juuri muutoksesta viestintää. Tällä tarkoitetaan viestintää, jolla tuetaan halutun muutoksen toteutumista sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Vaikka tehokas viestintä onkin yrityksen jokapäiväisen toiminnan perusta, sen merkitys korostuu entisestään tilanteissa, joissa yritys toteuttaa tai kokee jotain uutta tai joutuu jonkin uuden asian tai tilanteen eteen. Yleisesti ottaen viestintä on yrityksen menestymisen kannalta kriittinen tekijä; sen koskettaessa yrityksen kaikkia sidosryhmiä asiakkaista kilpailijoihin. Johdonmukaisella viestinnällä voidaan vahvistaa yrityskuvaa sekä saada yrityksen prosessit toimivimmaksi. Tämä vaatii kuitenkin organisoitunutta sisäisen ja ulkoisen viestinnän toteutusta, sekä erilaisten viestintäkanavien hyödyntämistä tilanteiden mukaan.

Muutos käsitetään yrityksissä yleisesti negatiivisena asiana, sillä sen pelätään muuttavan oleellisesti henkilöstön vuorovaikutussuhteita, valtasuhteita, vastuita ja jo tutuksi, rutiininomaisiksi muodostuneita työskentelymalleja (Eloranta & Tanninen 2007 14). Elorannan ja Tannisen (2007 12-14) mukaan useimmiten yksilö, joka ei kykene näkemään muutoksen tuomia mahdollisuuksia ja hyötyjä, sekä sen tarvetta, ei ole halukas sitoutumaan muutokseen. Muutoksen hyväksymistä voidaan heidän mukaansa kuitenkin edistää henkilöstöä kouluttamalla ja lisäämällä yrityksen sisäistä viestintää. Ihmisten tulee saada tietää mitä muutos tarkoittaa, milloin se tapahtuu, kuinka se tapahtuu, miksi se on tarpeen ja miten se heihin vaikuttaa.

Tekemällä muutoksesta mahdollisimman läpinäkyvää, synnytetään yrityksen sisäistä luottamusta ja saadaan ihmiset sitoutumaan ja osallistumaan muutokseen jo sen alkumetreillä. Tämä onkin Elorannan ja Tannisen (2007, 14) mukaan erittäin tärkeää, sillä henkilöstöllä voi heidän mukaansa olla tietoa, joka lisää muutoksen laatua tai vaikutusta. Myös yritysjohton sekä esimiesten rooli korostuu muutostilanteissa.

Koska tieto kulkee hierarkkisesti ylhäältä alaspäin, tulee johdon ja esimiesten varmistaa, että viestintä saavuttaa kaikki tasot ja sen sisältämä viesti on oikein ymmärretty. Ihmisille tarjotun tiedon tulisi tukea muutoksen tapahtumista ja toisaalta poistaa sen tuomaa epävarmuutta.

5 Tutkimusmenetelmät ja tutkimustulokset

Edellisessä kappaleessa käsiteltiin laajalti työn teoreettisia lähtökohtia, joista tärkeimpinä itse palvelu sekä siihen kohdistuva kehittäminen, eli tuotteistaminen. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi työssä käytetyt tutkimusmenetelmät, niiden tarkoituksellisuus työssä sekä menetelmillä saavutettu tieto, eli tutkimustulokset. Kappaleessa pyritään luomaan myös linkki teorian sekä saavutettujen tutkimustulosten välille.

5.1 Tapaustutkimus ja tutkimusmenetelmät

Tiettyyn aikaan, aiheeseen ja kohteeseen kulminoituvaa tutkimusta voidaan nimittää case-tutkimukseksi, sen rajatessa tutkimuskohteen tai tapauksen tarkasti. Koska tässä tutkimuksessa pyrittiin kehittämään ennalta määritellyn kohdeyrityksen palveluja, voidaan tämä tutkimus edellä mainittujen kriteerien mukaisesti luokitella toiminnalliseksi case-tutkimukseksi (Vilkkä 2020, 2-8). Seuraavassa kappaleessa on pyritty avaamaan toiminnallisen tutkimuksen luonnetta sekä käytettyjen menetelmien yhteyttä ko. tutkimustyyppiin.

Toiminnallisessa tutkimuksessa keskitytään useimmiten sosiaalisten kohteiden, kuten yksilön tai yhteisön tutkimiseen (Pitkäranta 2010, 22-23). Sosiaalinen konstruktionismi on puolestaan tutkimussuunta, joka keskittyy yhteisöllisyyden ja vuorovaikutussuhteiden (sosiaalinen) merkitysten rakentumisen (konstruktionismi) tutkimiseen. Konstruktiivisella lähestymistavalla pyritään löytämään ratkaisumalli johonkin käytännön ongelmaan, teoreettisen perustelun avulla. Ratkaisua kutsutaan malliksi, koska sen tarkoitus on tarjota työkalu käyttäjällensä esimerkiksi jonkin kehittämistyön yhteydessä, valmiin ratkaisun tarjoamisen sijasta (Sirkiä 2006, 20-21.) Tämän tutkimuksen keskittyessä ihmisiin, päädyttiin tutkimuksessa hyödyntämään palvelumuotoilun menetelmiä tiedonkeruun ja analysoinnin työkaluina. Palvelumuotoilun menetelmät ovat käytännönläheisiä, toiminnallisia menetelmiä, joilla pyritään synnyttämään todellista tietoa käyttäjien tarpeista, sekä toisaalta konkreettista tietoa kehitettävän palvelun vahvuuksista ja heikkouksista (Vaajakallio, Mattelmäki, Lehtinen, Niinimäki, Kantola & Kuikkaniemi 2009, 4).

Tutkimuksessa keskityttiin siis selvittämään tuotteistamisen tuomia mahdollisuuksia kiinteistöjen ylläpitopalveluja tuottavalle yritykselle, sekä yrityksessä olevien muuttujien vaikutuksia laajempialaiseen tuotteistamisprosessin aloittamiselle.

Menetelminä käytettiin edellä mainittuja palvelumuotoilun menetelmiä, niiden sijoituessa tuotteistamisprosessin eri vaiheiden työkaluiksi, jolla palvelua pyrittiin kehittämään toimivammaksi, monistettavammaksi kokonaisuudeksi. Analysoiminen oli prosessin ensimmäinen vaihe, jonka apuna olivat SWOT - analyysi, sekä blueprint. Seuraavissa vaiheissa eli ymmärtämisessä, sekä kehittämisessä hyödynnettiin havainnointia, haastatteluja sekä käyttäjäkyselyjä. Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa, eli todentamisen työkaluna toimi blueprint. Seuraavassa kappaleessa on syvennytty tarkemmin edellä mainittuihin palvelumuotoilun tutkimusmenetelmiin käyden läpi niiden tavoitteellisuus sekä yhteys tässä tutkimuksessa.

5.1.1 Havainnointi

Havainnointi on tutkimustapa, jonka voidaan sanoa olevan osa suurempaa tutkimusmenetelmää, etnografiaa. Vuorinen (2005, 1) kuvailee etnografiaa menetelmänä, jolla voidaan tutkia yhteisöjen kulttuurillisia menetelmiä havainnoinnin, haastattelujen sekä muiden tiedonkeruutapojen keinoin. Etnografian laajemmasta kokonaisuudesta erotettuna, havainnoinnin pyrkimysten voidaan kuitenkin todeta olevan hyvin samankaltaisia kuin etnografiankin, havainnoinnin tuottaessa etnografian kokonaisuutta vähemmän syvällisempää tietoa.

Havainnointi mahdollistaa yhteisöjen tutkimisen kahdella eri tavalla; passiivisesti, jolloin havainnoija ei ole vuorovaikutuksessa havainnointitilanteessa tai aktiivisesti, jolloin havainnoija on vuorovaikutuksessa havainnointitilanteessa. Tässä tutkimuksessa aktiivisella havainnoinnilla pyrittiin ymmärtämään kohdeyrityksen toimintamalleja sekä toisaalta kartoittamaan potentiaalisten käyttäjien todelliset tarpeet. Tässä yhteydessä käyttäjillä ei kuitenkaan tarkoiteta asiakkaita, vaan yrityksen palvelunsuunnittelusta vastaavaa henkilökuntaa, jolle tuotteistamisen malli tai toimintaohje on tarkoitus kehittää.

Havainnointi valittiin yhdeksi tutkimustavaksi sen rehellisyyden takia; ihmisten havainnointi heidän luonnollisessa toimintaympäristössä auttoi hahmottamaan yrityksen toimintamalleja sekä kohdentamaan niissä huomattuja epäkohtia. Havainnoinnin avulla tutkimusaineistoa pystyttiin myös täydentämään tarpeen mukaan. Mahdollisuus varioida havainnointiympäristöjä vaikutti myös puoltavasti tutkimusmenetelmän valinnassa.

5.1.2 Haastattelu

Haastattelun voidaan sanoa olevan ainutlaatuinen tiedonkeruupa sen mahdollistaessa suoran vuorovaikutuksen tutkittavan kanssa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 199). Kuten jo aikaisemmin todettiin, haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä myös vahvasti tutkijan tarpeisiin muotoutuva, sillä haastatteluja voidaan toteuttaa tutkimuksen aikana tarvittava määrä ja lopettaa tiedonkeruu, kun tiedontarve on tyydytetty.

Hirsjärvi ym. (2008, 199-200) lisäävät myös, että haastattelun aikana haastateltavalta voidaan pyytää tarkennuksia ja esittää lisäkysymyksiä, mikä tukee myös käsitystä menetelmän joustavuudesta. Aineistoa voidaan myös täydentää tarpeen mukaan varsinaisen haastattelutilanteen jälkeenkin.

Haastattelun haittapuoliksi voidaan lukea kerätyn tiedon tulkinnanvaraisuus. Myös vääränlainen kysymystenasettelu sekä väärinymmärrysten mahdollisuus ovat haastattelun luotettavuutta alentavia seikkoja. (Huotari, Laitakari-Svärd, Laakko & Koskinen 30-31.) Haastateltavien vaihtelevat lähtötiedot voivat myös vaikuttaa haastattelemalla kerätyn tiedon laatuun.

Tämän tutkimuksen yhteydessä asiantuntijahaastattelulla pyrittiin keräämään tietoa niiltä ihmisiltä, jotka ovat päivittäin tekemisissä kehitettävien palvelujen kanssa ja joilla on vahvin käsitys siitä, miten palvelujen tuottaminen on organisoitu, sekä siitä mitä kehitettävää palveluissa on. Tässä tutkimuksessa haastattelun tyyppinä käytettiin strukturoitua haastattelua, jossa aihe tai aiheet, sekä kysymysten esittämisjärjestys ovat ennalta määrättyjä. Tällä pyrittiin vähentämään tulkinnanvaran mahdollisuutta, sekä saamaan täsmätietoa tutkittavasta aiheesta.

5.1.3 SWOT - analyysi

Palvelujen nykytilan kuvauksessa käytettiin apuna SWOT - analyysia. SWOT - analyysi on nelitai kahdeksanosainen, jossa yhdistyvät sisäisen tilan sekä toimintaympäristön tekijöiden kuvaukset. SWOT - analyysia voidaan käyttää niin tuotteen, palvelun kuin ihmisen toiminnankin analysointiin ja jäsentämiseen.

SWOT -analyysissa sisäisen tilan tekijät (vahvuudet, heikkoudet) ovat niitä joihin yritys pystyy itse, omalla toiminnallaan vaikuttamaan. Vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat jonkin asian nykyistä tilaa tai toimintamallia. Vahvuuksilla kuvataan niitä tekijöitä, jotka auttavat yritystä menestymään toiminnassaan ja heikkouksilla niitä, jotka ”jarruttavat” onnistumista ja kehittymistä. Mahdollisuudet ja uhat ovat yrityksen toimintaan vaikuttavia, ulkoisia tekijöitä, joihin yritys ei toiminnallaan voi vaikuttaa, mutta niihin reagoimalla yritys voi edistää menestystä tai minimoida uhat. (Opetushallitus, 2010.)

SWOT - analyysi valittiin tutkimustavaksi sen tarjotessa työkalun myös tutkittavien palveluiden tulevaisuuden kartoittamiseen. SWOT -analyysilla pystyttiin myös nopeasti toteamaan yksittäisen palvelun yhdenhetkinen tila. Tutkimustapana analyysi oli myös aiemmin mainittujen lailla joustava, sillä sen tietoja olisi helppo päivittää aina uudestaan, kun palveluissa tapahtuisi muutoksia.

5.1.4 Blueprint

Blueprint on menetelmä, jossa luodaan yksityiskohtainen prosessikuvaus palvelun tuotannon kulusta, suhteita havainnollistavan vuokaavion muodossa. Blueprint - menetelmän tarkoitus tässä tutkimuksessa on auttaa ymmärtämään kaikki palveluntuottamiseen liittyvät prosessit ja näiden suhteet. Käytännössä tämä tarkoittaa vuokaavion piirtämistä, johon tunnistetaan ja kirjataan kaikki palveluntuottamiseen liittyvät toimijat, työtehtävät sekä toimenpiteiden työjärjestys. (Helminen, 2010.)

Kaavioon voidaan kirjata ylös prosessien lisäksi myös näiden kestoajat, jolloin saadaan holistinen kuva siitä, kuinka paljon yhden palveluprosessin toteuttamiseen kuluu resursseja (aikaa, rahaa, tarvikkeita). Blueprint - kaavion voi toteuttaa palveluprosessin yhdestä kohdasta tai laajemmin tarkasteltuna koko prosessista. Kaavion etu on visuaalisuus, jonka avulla kaavion luoja pystyy hetkessä hahmottamaan prosessin mahdolliset puutteet.

Tässä tutkimuksessa Blueprint toimi tutkimuksen alkuvaiheessa prosessien puutteiden havainnollistajana. Tällöin prosessien solmukohdat saatiin esille, jolloin niiden jäsentäminen ja kehittäminen helpottui kaavion osoittaessa ongelmat konkreettisesti. Blueprint - menetelmää käytettiin myös uusien prosessien mallintamisen työkaluna.

5.1.5 Benchmarking

Benchmarkingissa verrataan yrityksen osaamista sekä toimintaa kokonaisuudessaan alan muihin toimijoihin ja etsitään merkittäviä eroja esimerkiksi tuotantotavoissa, brändäyksessä, hinnoittelussa tai muissa liiketoiminnan osa-alueissa. Benchmarkingilla voidaan hahmottaa yrityksen heikkouksia, vahvuuksia, sekä pohtia yrityksen toimikenttään sijoittumista benchmarkingilla kerättyjen tietojen avulla. Benchmarkingilla saadaan ajankohtaista markkinatietoa, josta voidaan erotella parhaat toimintamallit oman liiketoiminnan vahvistamiseksi. (Karjalainen 2002, 1-3.)

Käytännössä benchmarking - menetelmässä, voidaan vertailtavista kohteista luoda taulukko, johon kirjataan oma osaaminen sekä kilpailijoiden osaaminen. Osaaminen voi kohdentua koko yrityksen toimintaan tai spesifioituun osa-alueeseen kuten esimerkiksi markkinointiin. Vertailusta voidaan alan kilpailijoilta löytää hyviä toimintamalleja, joita voidaan hyödyntää myös omassa liiketoiminnassa.

Tämän tutkimuksen yhteydessä benchmarkingilla tutkittiin kuinka pitkälle muut tuottajayritykset ovat vieneet palveluidensa tuotteistamista sekä millä keinoin kilpailijat pyrkivät differentioitumaan runsaasta tuottajayritysten joukosta.

5.1.6 Customer Profile

Customer Profile eli Asiakasprofiili on menetelmä, jossa analysoidaan yrityksen yksittäisiä asiakkaita tai asiakasryhmiä. Asiakasprofiiliin kerätään tietoa esimerkiksi asiakkaan sijainnista, liiketoiminnasta sekä mahdollisista asiakkaista, koosta, henkilöstön määrästä, toimintatavoista sekä asiakkuuden koosta (Customer Profiling: Using Your Customer Data to Improve Your Marketing ROI 2008, 2-3). Profiloinnin avulla pyritään synnyttämään sellaista tietoa ja ymmärrystä asiakkaista, jota voidaan käyttää apuna suunnitellessa yrityksen palveluita tai kohdennettua markkinoita.

Tiettyinä hetkenä luotu asiakasprofiili on ”kertakäyttöinen”, eikä sitä voi hyödyntää pidemmällä aikavälillä. Päivittämällä profiilia kuitenkin säännöllisesti siitä voidaan saada jatkuvan markkinoinnin ja kehittämisen apuväline. Asiakasprofilointia hyödynnetään useimmiten markkinoinnin suunnittelun yhteydessä, sen taipuessa kuitenkin myös muihin yrityksen kehittämistarpeisiin, kuten esimerkiksi asiakkuuksien analysointiin.

Tässä tutkimuksessa asiakasprofilointia hyödynnettiin tutkimuksessa hintaluokkien luonnin yhteydessä. Profiloinnilla pystyttiin identifioimaan asiakkaiden erilaiset lähtötarpeet tunnistamalla eri asiakasryhmille tyypillisiä ominaisuuksia. Ominaisuuksia peilattiin tämän jälkeen asiakkaalle tuotettavan palvelun volyyymiin, jonka perusteella hintaluokat luotiin.

5.2 Yhteys teorian ja tutkimustulosten välillä

Työn teoreettisessa osuudessa syvennyttiin avaamaan työn keskeiset käsitteet sekä perehdyttiin palvelujen kehittämiseen sekä tuotteistamiseen sen välineenä. Näiden yhteyksiä analysoimalla voitiinkin havaita tuotteistamisen vaikutusten levittyvän koko liiketoiminnan alueelle yksittäisen palveluun kohdentumisen sijasta. Edellä käytiin puolestaan läpi tutkimuksessa käytetyt menetelmät, jotka sijoittuivat tutkimuksen eri vaiheisiin tarjoten työkalut palvelujen analysoimiseen, kehittämiseen sekä havainnollistamiseen.

Työn teoreettisessa osuudessa käsiteltiin myös monipuolisesti palvelujen kehittämisen sekä tuotteistamisen yhteydessä käytettäviä termejä, kuitenkin ottamatta tarkemmin kantaa niiden eroavaisuuksiin. Jotta ymmärrettävyys työn tuloksia läpikäydessä säilyisi, on liitteessä 1 luotu merkitysero tässä työssä käytetyille tuotteistamisen termeille.

Työn seuraavassa osuudessa perehdytään tutkimuksen havainnoinnista esiin nousseisiin huomioihin. Tulosten erittely etenee tämän jälkeen suoritettujen haastattelujen analysointiin, syventyen viimeisenä yrityksen tuotteistamisen kohteeksi valittuihin palvelukokonaisuuksiin sekä yrityksen nykytilaan.

Tutkimustuloksia analysoidessa teknisiin palveluihin viitattaessa puhutaan teknisestä yksiköstä, sekä vastaavasti analysoinnin koskettaessa koko yrityksen toimintaa, viitataan tähän sanalla ”yritys”. Asiantuntijayksiköistä puhuttaessa viitataan puolestaan kaikkiin eri toimintoyksiköihin (esim. laskutus, palveluntuottajayksiköt jne.).

5.3 Yrityksen toimintaympäristön havainnointi

Tutkimuksen yksittäinen, laajin toiminnallinen osuus käsitti yrityksen henkilöstöön kohdistuvan havainnoinnin, joka painottui tekniseen yksikköön, havainnointiympäristön sijaitessa ko. yksikön tiloissa. Havainnointia suoritettiin 1.9.2011 - 31.11.2011 välisenä aikana. Havainnointi kohdistui vähintään neljään (4) ja maksimissaan 16 ihmiseen kerralla.

Havainnoinnilla pyrittiin kartoittamaan ihmisten toimintatapoja sekä perehtymään yrityskulttuuriin. Pyrkimyksenä oli todentaa, mitä haasteita yrityksen toimintaympäristö kehittämis-toiminnalle asettaa ja toisaalta, mitä hyvää sen nykymuodossa on. Erityisesti vuorovaikutustilanteita eri yksiköiden kesken pyrittiin seuraamaan tarkasti, niiden ollessa onnistuneen kehittämistyön ja toisaalta myös palvelutuotannon edellytys.

Seuraavissa kappaleissa on esitetty tiivistettynä havainnoinnin tulokset teemoittain ja niistä tehtyjen johtopäätösten vaikutukset palvelujen kehittämislle tulevaisuudessa. Teemat on jaettu teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyjen yritysten sisäisten menestystekijöiden mukaisiin osioihin, eli organisaatio-, strategia- sekä prosessiosioihin.

5.3.1 Organisaatio-tekijät

Kohdeyrityksen asiakkailleen tuottama arvo perustuu kiinteistöjen ylläpitopalvelujen ulkoistamiseen tuottajayrityksen vastuulle, jolloin asiakas voi keskittyä ydinliiketoimintansa harjoittamiseen. Palvelun laatuun kohdistuvat odotukset perustuvat tällöin asiakkaan olettamukseen organisaation kyvykkyydestä tuottaa palveluja hallitusti sekä kustannustehokkaasti. Tämä on myös edellytys kasvuhakuiselle liiketoiminnalle, johon yritys strategiallaan pyrkii. Seuraavassa kappaleessa on esitetty tiivistetysti havainnoinnista esiin nousseet ongelmat, joiden syitä on myös pyritty ymmärtämään.

Havainnoinnin merkittävimäksi huomioksi nousi viestinnän vähäisyys ja osittain jopa täydellinen puuttuminen sekä yrityksen- että tuotantoyksiköiden sisällä. Yrityksen ”arjen pyörittäminen” on riippuvainen sisäisestä viestinnästä ja arjen sujuvuus riippuu taas viestinnän määrästä ja laadusta. Huomattavat puutteet yrityksen sisäisessä viestinnässä saivat konkreettisen olomuodon esimerkiksi asiakkaiden tyytymättömyytenä yrityksen toimintaan ja palvelun laatuun.

Tuotantoyksiköiden sisäisen viestinnän puutteellisuus heijastui esimerkiksi työntekijöiden tietämättömyytenä heille kuuluvista asioista, muutoksista palvelutuotannossa jne. Tämä johtui esimiestyön kohdentumisesta vahvasti asioiden johtamiseen (management), ihmisten johtamisen (lead) jäädessä liian vähäiselle huomiolle. Viestinnälliset puutteet johtuivat osittain myös haluttomuudesta jakaa tietoa eri osapuolten käyttöön. Sekaannusta sisäisessä viestinnässä aiheuttivat myös palveluista sekä näihin liittyvästä palvelusanastosta käytettävät useat nimikkeet ja synonyymit.

Yksiköiden rajapintoja ylittävä yhteistyö ei havainnoinnin aikana yltänyt tasolle, jota palvelujen tuotteistaminen vaatisi tuekseen. Yrityksen eri asiantuntijayksiköiden välinen yhteistyö oli erittäin vähäistä ja suurilta osin se koettiin jopa tarpeettomaksi. Yksiköiden välillä oli havaittavissa jopa haluttomuutta tietää ”toisten” asioista, eli toisinsanoin usein välttämätön tieto koettiin ainoastaan tarpeelliseksi. Yksiköt olivat jakautuneet vahvasti omiksi toimintaympäristöikseen, joita vahvistivat niiden keskitetty hajaantuminen toimitilojen sisällä, mutta myös keskusteluissa toistuvasti esiin noussut tapa puhua ”meistä” ja ”teistä” kaikkien kuitenkin työskennellessä samassa yrityksessä.

5.3.2 Strategia-tekijät

Strategia on yrityksen määrittelemän tahtotilan toteuttamista. Tällöin kaikkien yrityksen eri osa-alueiden kuten henkilöstön, toimitilojen, tekniikan sekä ohjelmistojen tulisi palvella samaa tarkoitusta. Toimintaa kehitettäessä yrityksen toimintaympäristön toimijoihin tulisi olla muutosta tukeva eikä jarruttava tekijä.

Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta ja sen asteittainen käyttöönotto aiheutti (ja tulee aiheuttamaan) suuria muutoksia yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Sen hankinta on kuitenkin merkittävä askel asiakaslähtöisempään palvelujen tuottamiseen sekä toiminnan tehostamiseen. Järjestelmän yhteensopivuus yrityksen nykyisen laskutusjärjestelmän kanssa osoittautui kuitenkin heikoksi, ohjelmistojen puutteellisten keskinäisten keskusteluominaisuuksien takia. Nykyinen laskutusjärjestelmä ei myöskään tukenut erityisen tehokkaasti tuotepohjaista hinnoittelua, minkälaiseksi hinnoittelumallia olisi tarkoitus kehittää palvelujen tuotteistamisen yhteydessä.

Yrityksessä oli tunnistettu tarve luoda foorumi kehittämisideoille, minkä seurauksena se otti käyttöönsä sähköisen aloitejärjestelmän, johon oli myös määritelty kannustimet aloitteiden antamiselle. Keskusteluista päätellen motivaatio kehittää liiketoimintaa oli aloitejärjestelmästä huolimatta melko alhainen. Erityisesti päivittäisten rutiinien ohella tehtävä kehittämistyö koettiin välttämättömäksi, pakolliseksi toiminnaksi, mistä johtuen myöskään sen toteuttaminen ei ollut strategiaa tukevalla tasolla.

Kehittämiseen ja ylipäättään asioiden muuttamiseen suhtauduttiin valtaosin kielteisesti, koska niiden koettiin monimutkaistavan asioita, sekä lisäävän tehtävien töiden määrää. Osittain tämä johtui todennäköisesti myös haluttomuudesta haastaa itsensä henkilökohtaisella tasolla, sekä motivoitua ja omaksua oppimaan uusia asioita.

5.3.3 Prosessi-tekijät

Palvelujen tuottaminen on yksinkertaisimmillaan prosessien johtamista, niiden toistamista sekä jalostamista työn ohessa tehokkaammin edelleen monistettavampaan muotoon. Johdonmukainen työskentely helpottaa samanaikaisten eri asiakokonaisuuksien hallintaa, sekä vapauttaa resursseja jokapäiväisestä rutiinityöskentelystä luovemmalle työlle, kuten juuri palvelujen kehittämislle.

Palvelujen tuotannon sekä hallinnoinnin kannalta silmiinpistävin ongelma oli toimintaprosessien määrittelemättömyys. Esimerkiksi palvelutuotanto oli usein suunnittelematonta ja spontaania, jolloin esimerkiksi toistettavuudella saavutettava palvelun tasaisempi laatu ei toteutunut käytännössä.

Spontaanisuus on toimijan – olipa tämä sitten yksittäinen henkilö tai yksikkö – ajattelutavan rikkautta pystyä vastaamaan toimintaympäristön sekä sidosryhmien tarpeisiin tilannekohtaisesti, niiden vaatimalla tavalla. Töiden suunnittelemattomuus altistaa kuitenkin virheille, mikä oli myös konkreettisesti huomattavissa läpi koko havainnointijakson. Suunnittelemattomuus ei kohdentunut erityisesti mihinkään työn osaan, vaan kosketti melko laajalti Teknisen yksikön kaikkia tuotantoon kytkeytyviä toimia.

5.4 Haastattelujen tulokset

Havainnoinnin ohella yrityksen henkilöstöä haastateltiin liittyen palvelujen sisältöön, mutta myös tuotteistamiseen. Edellä mainituista ensimmäisten vastauksia ei ole litteroitu osaksi tutkimusta vaan niihin viitataan laaja-alaisemmin tulosten eri osioissa. Palvelujen sisältöön liittyviä haastatteluja toteutettiin yhteensä viisitoista (15) kappaletta, jotka kohdentuivat yhdeksään (9) eri henkilöön. Haastatteluja toteutettiin näin ollen joidenkin haastateltavien osalta useampi, kuin yksi (1) kappale. Palvelujen sisältöön liittyen haastateltiin asentajia, palveluesimiehiä, asiakaspalvelusihteeriä, palvelusihteeriä, asiakkuuspäällikköä, sekä palvelupäällikköä. Haastattelut toteutettiin 1.9.–31.11.2011 välisenä aikana tutkimusympäristön vaihtelevissa sijainneissa. Seuraavissa osioissa käydään läpi tuotteistamisen haastatteluista saatuja tuloksia.

Tuotteistamishaastattelujen tarkoitus - havainnoinnin ohella - oli perehtyä yrityksen valmiu-
teen kehittää palvelujansa ja kartoittaa henkilöstön tietoa, käsityksiä ja mahdollisia ennako-
luuloja tuotteistamista kohtaan. Tuotteistamisen haastatteluihin valittiin kahdeksan (8) toi-
mihenkilöä, joita haastateltiin tuotteistamiseen liittyen. Haastateltavat henkilöt valittiin hei-
dän vaihtelevien työtehtäviensä perusteella. Tällä pyrittiin saamaan otantaan variointia, jotta
käsitys tuotteistamisesta ei haastattelutuloksissa muodostuisi liian yksipuoliseksi. Haastatel-
tavista puolet oli naisia ja puolet miehiä. Haastateltavien työnimikkeitä olivat asiakaspalve-
lusihiteeri, palvelusuunnittelija, palveluesimies, palvelupäällikkö, talousjohtaja sekä toimitus-
johtaja. Haastattelut toteutettiin yrityksen omissa tiloissa, suljetussa huoneessa. Haastattelu-
ja ei nauhoitettu, vaan vastaukset kirjoitettiin suoraan ylös tietokoneelle haastattelutilanteen
aikana.

Ennen varsinaisia, tuotteistamiseen liittyviä haastattelukysymyksiä henkilöiltä kysyttiin näiden
työkokemuksen pituutta yrityksessä. Työkokemukset pyöristettiin lähimpään täyteen kuukau-
teen. Työkokemusten pituudet vaihtelivat 4–48 kuukauden välillä. Haastateltujen keskimää-
räinen työkokemus yrityksessä oli 18,8 kuukautta eli noin 1,6 vuotta. Haastateltavia pyydet-
tiin kertomaan myös näiden aikaisemmasta työkokemuksesta ennen nykyiseen yritykseen tu-
lemista. Tällä pyrittiin kartoittamaan minkä tyyppisissä työtehtävissä haastateltavat ovat ai-
emmin työskennelleet ja ovatko työtehtävät mahdollisesti sisältäneet palveluihin kohdistuvaa
kehittämistyötä. Seuraavissa kappaleissa on avattu haastattelujen vastaukset teemoittain.
Haastattelulomakkeen kysymykset ovat luettavissa kokonaisuudessaan liitteessä 2.

5.4.1 Käsitykset ja kokemukset liittyen tuotteistamiseen

Ensimmäisessä, toisessa ja kolmannessa kysymyksessä selvitettiin, minkälaista kokemusta
haastateltavilla on liittyen tuotteistamiseen, mitä tuotteistamisella tarkoitetaan ja minkälai-
sia toimintoja tuotteistaminen sisältää. Kokemuksella ei tässä yhteydessä tarkoitettu ainoas-
taan konkreettista kehitystyötä, vaan myös koulutuksiin osallistumista tai tuotteistamispro-
jektien seuraamista. Vain muutamalla vastaajalla oli kohtalaista tai monipuolista kokemusta
palvelun konseptoinnista, tuotteistamisesta tai paketoinnista. Kokemus rajoittui valtaosalla
palveluiden kehittämisen seuraamiseen, kehittämistyöhön osallistumisen sijasta.

Käsitteenä tuotteistaminen oli kaikille kuitenkin suhteellisen tuttu. Toisen kysymyksen osalta
vastauksista nousi selkeästi esille tuotteistamisen mahdollistavan palvelun helpomman mark-
kinoinnin & myynnin. Käsitysten yhdenmukaistaminen palvelujen sisällöstä sekä toiminnan
selkeyttäminen miellettiin myös tuotteistamisen toiminnoiksi.

Alla on esitetty esimerkivastauksia kysymyksiin yksi ja kaksi. Tämän lisäksi vastaajien tuotteistamiseen liittämiä termejä on havainnollistettu alla olevalla sanapilvellä (kuvio 14: Sanapilvi tuotteistamiseen liitetystä termeistä) Suurimpana kuviossa näkyvät käsitteet toistuivat useimmin haastateltavien vastauksissa.

”Edellisessä työpaikassa yksittäisistä palvelujen osista alettiin puhua tuotteina noin kymmenen vuotta sitten. Yhdelle toiminnolle annettiin nimi jonka jälkeen keskusteluissa siihen viitattiin tuotteena. Täällä työskennellessäni tuotteistus-tieto on kuitenkin lisääntynyt huomattavasti”

”Varsinaisessa suunnittelussa en muista olleeni mukana, johtoryhmän kokouksissa aihe on kuitenkin tullut suhteellisen tutuksi. Lisätietoa on tullut myös paljon sinä aikana, kun olen ollut töissä tässä yrityksessä”

”Mielestäni se tarkoittaa työsuunnittelua, sisällön määrittämistä & hinnoittelua, sekä palaverien pitämistä”

”Tuotteistaminen tarkoittaa ideoiden saamista asiakkailta, pilotti-kokeiluja, palvelun seuranta sekä markkinointia”

5.4.2 Tuotteistamisen vastuu, edut ja riskit

Neljännessä, viidennessä ja kuudennessa kysymyksessä käsiteltiin tuotteistamisen vastuutusta yrityksessä sekä tuotteistamisen etuja, riskejä ja haasteita. Vastaajilta kysyttiin myös, tulisiko yrityksen pyrkiä järjestelmällisesti tuotteistamaan palvelujaan ja kokevatko he, että tuotteistaminen voisi karkottaa asiakkaita. Vastaajista puolet totesi, että kehittämisen vetovastuun tulisi olla markkinoinnista ja asiakkuuksista vastaavalla taholla, sillä poikkeuksella, että tietyissä teknisiä yksityiskohtia koskevissa asioissa, tulisi kuitenkin konsultoida alan asiantuntijoita. Puolet vastasi että tuotteistamiseen vastuun tulisi olla niin asiakkuuksista kuin palvelutuotannostakin vastaavilla osapuolilla yhtäläisesti.



Kuvio 14: Sanapilvi tuotteistamiseen liitetystä termeistä

Suurimmiksi eduiksi vastaajat kokivat käsitysten yhdenmukaistumisen tuotteistamisen myötä sekä yrityksen sisäisessä viestinnässä, mutta myös yrityksen ja asiakkaan välisissä keskusteluissa. Kysymykseen järjestelmällisestä tuotteistamisesta yli 60 % vastasi yksiselitteisesti kyllä. Loput 40 % suhtautuivat tällaiseen kehittämistyöhön varauksella. Tuotteistamisen suurimmiksi haasteiksi taas koettiin hinnoittelu, sekä luodun tuotteen mahdollinen joustamattomuus asiakkaalle.

Riskeiksi mainittiin mm. tuotteistamisprosessin läpiviemisen hitaus, sekä resursoinnin, että paketoinnin vaikeus. Noin kolmasosa oli sitä mieltä, että tuotteistaminen voisi karkottaa asiakkaita tuotteistettujen palvelujen ollessa liian vaikeita tai joustamattomia asiakkaiden hankittavaksi. Alla on poimintoja aiemmin mainittujen kysymysten vastauksista.

”Minun mielestäni sen tulisi olla kaikkien vastuulla, enkä sulkisi pois työntekijöitäkään. Päävastuu ja koonti tulisi kuitenkin kohdistua asiakkuuksista vastaavalle taholle”

”En usko että tuotteistaminen karkottaa asiakkaita vaan nimenomaan tekisi toiminnan selkeämmäksi myös heille”

”Ei pidä paikkaansa. Tällä alalla on vain syntynyt illuusio, että tuotteistaminen karkottaa asiakkaita”

”Tietysti jos tuotteen rakentaa liian ahtaaksi, se menettää joustavuutensa asiakkaaseen päin”

5.4.3 Hyvän palvelutuotteen ominaisuudet

Kysymyksissä seitsemän ja kahdeksan käsiteltiin palvelutuotteen ominaisuuksia. Haastattelussa vastaajia pyydettiin kuvaamaan, minkälainen on hyvä palvelutuote. Vastaajia pyydettiin erityisesti korostamaan hyvän palvelutuotteen ominaisuuksia.

Haastateltavista kaikki mainitsivat, että palvelutuotteella tulee olla yksiselitteinen sisällönkuvaus, jota ei voi väärin ymmärtää. Hyväksi palvelutuotteeksi kuvailtiin selkeätä kokonaisuutta, jonka hyödyt asiakkaalle on helppo todentaa ja on asiakkaan helposti saavutettavissa. Vastaajat mainitsivat myös, että palvelun suunnittelu on onnistuneen toteutuksen kannalta tärkeää.

Palvelutuotteen negatiivisiksi ominaisuuksiksi mainittiin sen ”kankeus” eli joustamattomuus. Pääsääntöisesti vastaukset liittyen ominaisuuksiin olivat kuitenkin positiivisia. Alla esimerkki vastauksia aiemmin käsiteltyihin kysymyksiin.

”Palvelutuote on selkeä kokonaisuus, jonka sisällön pystyy kuvaamaan yksityiskohtaisesti ja jota kumpikin osapuoli pystyy aukottomasti ymmärtämään”

”Tuote on hyvä kun sen sisältöä ei voi väärin ymmärtää, eikä asiakas voi toisaalta hyväksikäyttää sen ominaisuuksia, kun palvelu on selkeästi rajattu”

"Mielestäni kumpikin ovat käsitteellisesti tuotteita, mutta räätälöity on vain asiakaskohtainen tuote - tuotteistetun palvelun ollessa taas monistettava"

"Palvelutuote on paketti tilauksesta laskun lähettämiseen, vaikkakin koen sen kokonaisuutena silti hieman kankeaksi"

5.4.4 Tuotteistamisen vaikutukset työhön

Viimeiseksi haastateltavia pyydettiin peilaamaan tuotteistamisen vaikutuksia heidän työhönsä. Kysymys jakoi haastateltujen mielipiteet melko voimakkaasti. Puolet vastaajista koki, että vaikutukset olisivat positiivisia ja helpottaisivat jokapäiväistä työskentelyä, erityisesti viestinnän suhteen. Puolet koki, että vaikutukset heijastuisivat työhön sekä positiivisina, että negatiivisina. Yksi haastateltavista totesi, että tuotteistaminen tekisi yrityksen jokaisesta työntekijästä "myyjän" kaikkien voidessa kertoa asiakkaalle samat asiat palveluiden sisällöstä. Yksi haastateltavista taas painotti, että vaikutukset tulisivat todennäköisesti kasvattamaan työn määrää lisääntyneinä palaverina yrityksen sisällä sekä asiakkaiden kanssa. Alla vastauksia edellä mainittuihin kysymyksiin.

"Mielestäni se helpottaa työtäni monellakin tavalla, mutta esimerkiksi asiakkaan kysellessä palveluistamme, meillä on osoittaa selkeä linja palveluvalikoimamme suhteen; ei myydä sitä mitä meidän halutaan myyvän, vaan sitä mitä me myymme"

"Helpottaa tuloksen seuranta ja mahdollistaa yrityksen kasvun markkinoilla"

"Helpottaa työtä, kun ei tarvitse miettiä aina kaikkea uudelleen ja olla aina "säveltämässä"

"No kaippa se voisi periaatteessa helpottaa työtä, koska paketteja olisi varmaan helpompi myydä...tosin niiden keksiminen olisi työn ja tuskan takana ja toisaalta asiakkaiden vastaanotto pohdituttaisi sellaisten pakettien osalta.."

"Varmaankin se toisi haasteita kustannusten ja laskutusten seurantaan, vaikka laskutuksen osalta tämä olisi helpommin ratkaistavissa"

Koska haastateltavat valittiin edustamaan yrityksen eri hierarkian tasoja ja toisaalta eri toiminkuvia, voidaan yleisesti sanoa, että teoriassa tuotteistamistieto yrityksessä on hyvällä tasolla. Käytännön tasolla tieto ja kokemus tuotteistamisesta palvelutuotannon suunnittelusta ja seurannasta vastaavilla henkilöillä on melko vähäistä, minkä takia rajapintoja ylittävää, osastojen välistä yhteistyötä tulisi lisätä, jotta muiden kokemuksen kautta hankittu tuotteistamistietous siirtyisi myös niille henkilöille, joille sitä ei ole vielä ehtinyt karttumaan.

Suhtautuminen tuotteistamiseen jakoi haastateltavien mielipiteet, puolen kokiessa sen pelkästään positiivisena, toisen puolen suhtautuessa siihen kuitenkin myös negatiivisesti ja varauksella. Tuotteistamisen riskeiksi koettiin sen asiakkaita karkottava vaikutus liian ahtaaksi rajatun sisällön ja toisaalta liian vakioituneen hinnoittelupolitiikan takia. Pelko asiakkaiden käytöksen muuttumisesta on toisaalta oikeutettua ja perusteltua, sen vaikutusten voidessa näyttäytyä juuri haastateltavien mainitsemassa olomuodossa.

Mutta kuten Lehtinen (2002, 120), Förstl ja Possetkin (8-12) totesivat; kehittäminen vaatii onnistuakseen avoimuutta sekä rohkeutta. Kykyä ottaa riskejä, josta kehittämisessä – olipa kyseessä mikä asia hyvänsä – on loppujen lopuksi kyse. Drucker (2000) taas korosti, että oman ympäristönsä sekä tilanteiden tunteminen on oleellinen osa kehittämistä, koska silloin tietää, mihin tilanteeseen muutosta tulisi soveltaa. Kun siis tuntee kehittämisympäristönsä (yrityksen, työntekijät, resurssit) ja sille asetetut vaatimukset (markkinoiden muutokset, asiakkaiden muuttuneet tarpeet) on riskien ottaminenkin huomattavasti helpompaa, eikä tuotteistaminenkaan tunnu tällöin hypyltä tuntemattomaan.

5.5 Yrityksen palvelujen tuotteistaminen

Edellisessä kappaleessa käsiteltiin haastattelujen kautta nousseita käsityksiä tuotteistamisesta, siihen liittyvistä toimenpiteistä sekä sen tuomista haasteista sekä riskeistä. Seuraavissa kappaleissa keskitytään yrityksen tuotteistamisen kohteiksi valittuihin esimerkkipalveluihin.

Kappaleissa käydään läpi lyhyesti palvelujen nykymuoto, eli tuotteistamisen lähtötilanne sekä tutkimusmenetelmillä palveluissa havainnoidut ongelmat. Palvelu on tässä yhteydessä käsitteellisesti laajennettu koskemaan koko palveluntuotantoa sekä palvelun hallinnointiprosessia. Kappaleissa on otettu kantaa myös palvelujen rakenteeseen, sekä jossain määrin palvelujen sisältöön.

Palvelujen nykytilan hahmottaminen aloitettiin haastatteleamalla palveluista lähinnä vastaavaa palveluesimiestä, sekä palvelupäällikköä, minkä lisäksi palvelujen tilaan perehdyttiin erilaisten dokumenttien sekä havainnoinnin avulla. Palveluista, niiden rakenteista sekä sisällöistä käytiin myös vapaamuotoisia keskusteluja tapausyrityksen henkilöstön eri edustajien, kuten asentajan, asiakkuuspäällikön, asiakaspalvelusihteerin ja palvelusihteerin kanssa. Palvelujen nykytilasta tehtiin tietojen sekä havaintojen pohjalta SWOT-analyysit, joiden lisäksi palveluista luotiin Blueprint -prosessikaaviot. Palvelujen lähtötilanteita kuvaavat prosessikaaviot on esitetty ennakkohuoltopalvelun osalta liitteessä 3a ja päivystyspalvelun osalta liitteessä 4a. Palveluille luodut SWOT - analyysit on puolestaan esitetty liitteissä 3b ja 4b.

5.6 Ennakkohuoltopalvelu

Ennakkohuoltopalvelussa asiakkaan kiinteistöön suoritetaan huoltotoimenpiteitä 1–2 kertaa vuodessa, niiden ajoituksessa pääsääntöisesti syyskaudelle. Tällä pyritään varmistamaan asiakkaan kiinteistötönnön ympärivuotinen toimintavarmuus sekä turvallinen käyttö. Palvelun tarkoitus on myös osaltaan kartoittaa asiakkaan lisäpalvelutarvetta ja tätä kautta hankkia tuottajayritykselle lisätuottoja erillisveloitettavilla työtilauksilla. Ennakkohuoltopalvelu on kuukausivelotteista, jatkuvasti laskutettavaa palvelua.

Rikos- ja paloilmoitinlaitteiden huoltopalvelut ovat ennakko- huoltopalvelun lisäpalveluja, jotka laajentavat ydinpalvelua asiakkaan tarpeen mukaan kattavammaksi kokonaisuudeksi. Rikos- ja paloilmalaitteiston huolto koostuu hälytyksensiirtopalvelusta, sekä ilmaisilaitteiden kuukausittaisista käytön testauksista. Paloilmalaitteiden huoltopalvelun hankinnasta on säädetty viranomaisasetuksessa, jolloin sen hankinta on välttämätöntä kiinteistöissä, joiden rakenteisiin on asennettu kiinteä paloilmalaitteisto. Rikosilmoitinlaitteiden huolto on puolestaan vakuutusyhtiön kiinteistön omistajille suosittelema palvelu. Palvelut toimitaan asiakkaalle kuukausittain, jolloin laitteiden käytön kunto käydään testaamassa kiinteistössä paikan päällä.

Jäljempänä mainittava kiinteistöpäivystys 24h on sekä on sekä ennakko- huollon lisäpalvelu, että oman kiinteistöpäivystyspalvelukokonaisuutensa ydinpalvelu.

5.6.1 Analysointi

Tutkimuksessa selvisi, että ennakko- huoltopalvelulla ei ollut selkeätä vastuuosastoa, minkä vuoksi tuotannonsuunnittelu, ohjaus, sekä seuranta ontuivat. Palvelutuotannon läpimenoaika oli hidas, yksittäisissä tapauksissa työt jäivät jopa tekemättä. Tämä johtui tuotantoon vaadittavien resurssien kohdentamattomuudesta sekä suunnittelemattomuudesta. Palvelujen (ennakko- huolto, rikos- ja paloilmoitinhuolto, päivystyspalvelu) yhteiset kosketuspinnat aiheuttivat palvelujen osittaisen yhteensulautumisen, mikä johtui myös ajan tasalla olevien palvelukuvausten puuttumisesta. Kuvausten puuttuminen puolestaan aiheutti merkittäviä laadullisia eroja palvelun sisällössä ennakko- huoltopalvelun osalta.

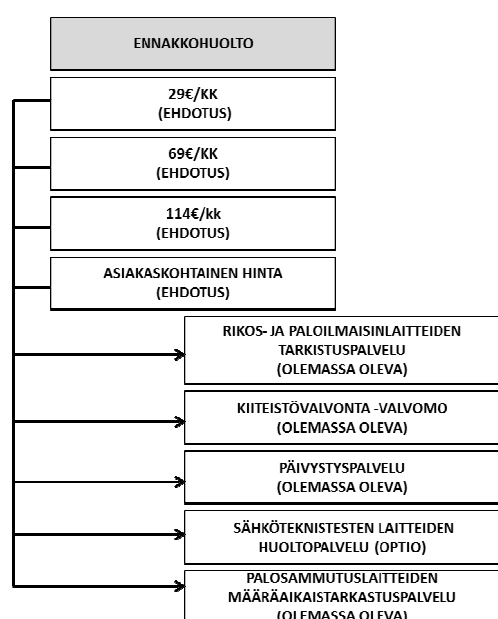
Päällekkäiset kosketuspinnat palvelun tuotannon toteuttamisessa kahden yksikön kesken aiheuttivat sekaannusta tuotannonohjauksessa. Palvelutuotannon kannalta oleellista tietoa oli jakaantunut eri yksiköiden sekä henkilöiden kesken, mikä puolestaan teki palvelusta vaikeasti hallittavan kokonaisuuden. Merkittäväksi puutteeksi voidaan nimetä myös puutteellinen raportointi, minkä vuoksi asiakkaan ainoaksi fyysiseksi todisteeksi palvelusta jäi lasku, ilman että tämä olisi saanut raporttia toimitetusta työstä, kuten palvelulle luodusta lähtötilannetta kuvaavasta blueprint -kaaviosta (liite 3a) käy ilmi.

Seuraavissa kappaleessa on kuvailtu tuotteistamisprosessia perustaen se aiemmin käsiteltyyn teoriaan, sekä tutkimuksessa esiin nousseisiin ongelmiin. Palvelukohtaiset tuotteistamisen toimenpiteet ovat suosituksia, joiden pyrkimys on havainnollistaa, kuinka palvelusta saataisiin tuotteistamalla selkeämpi, helpommin hallittavampi ja kannattavampi kokonaisuus.

5.6.2 Modulointi

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltyjen palvelutyyppien määrittelyn (Hautamäki 1992, 11-12) perusteella voidaan todeta, että ennakkohuoltopalvelu on standardipalvelu jossa tuottajayrityksellä sekä asiakkaalla on asiointisuhde. Asiointisuhde tarkoittaa tässä yhteydessä sopimussuhdetta, jossa asiakas luovuttaa tuottajayritykselle oikeuden suorittaa palvelun tämän kiinteistöön itseohjautuvasti ilman asiakkaan välitöntä läsnäoloa. Tuotettavan palvelun sisällön ollessa pääsääntöisesti sama ainoastaan toimitettavan palvelun laajuus vaihtelee. Tutkimuksessa kuitenkin selvisi, että myös laajuus on vakioitavissa määrittelemällä työtuntien vaihteluvälit palvelutasokohtaisiksi. Teorian lisäksi seuraavissa kappaleissa esitetyt ehdotukset palvelun tuotteistamiseen liittyen pohjautuvat myös palvelusta luotuun SWOT-analysiin, joka on havainnollistettu liitteessä 3b.

Edellä mainittuihin argumentteihin perustuen ennakkohuoltopalvelu jaettiin pienempiin osiin modulaarisen palvelurakenteen luomiseksi (kuvio 15: Ennakkohuollon moduloitu rakenne). Ennakkohuoltopalvelu, eli palvelun ydin jaettiin neljään eri hintaluokkaan (EHDOTUS) laskutustiedoista tunnistettujen asiakassegmenttien perusteella. Tämä mahdollistaisi palvelun helpomman hallinnan sekä jatkokehittämisen tulevaisuudessa. Luotuun kokonaisuuteen voitaisiin jo olemassa olevien (OLEMASSA OLEVA) moduulien lisäksi tarpeen tullen liittää myös alihankintana tuotettavia palvelumoduuleja (OPTIO), joilla voitaisiin taas rikastuttaa palvelukokonaisuutta. Tällöin asiakas voisi supistaa tai laajentaa omaa kokonaisuuttaan helposti muuttuvien palvelutarpeidensa mukaan. Tuottajayritys pystyisi näin ollen myötäelämään asiakkaansa liiketoiminnan mukana luoden lisäarvoa asiakkaalle sekä kehittäen asiakassuhteita elinkaareltaan pidempiaikaisiksi tähtääviin kumppanuus- ja yhteistyösuhteisiin.



Kuvio 15: Ennakkohuollon moduloitu rakenne

Alihankintatöillä voidaan kasvattaa tuottajayrityksen yhteistyöverkostoa, jonka fokuksessa tulisi olla arvoketjun hallinnan kehittäminen. Nykytilanteeseen peilaten alihankintatyötä tulisi ohjata työtä vahvemmin koordinoitumpaan suuntaan, jotta esimerkiksi tilanteissa, joissa palvelu on ulkoistettu kolmannelle osapuolelle, alihankkija tunnistaisi roolinsa tuottajayrityksen edustajana ja toimisi tämän ohjeistuksen mukaisesti toimittaessaan palvelua asiakkaalle. Palvelusta vastaavan henkilön vastuulla olisi taas varmistaa ohjeistus, sen mukainen toiminta sekä tavoitellun laadun saavutettavuus.

5.6.3 Sisältö ja tuotannonohjaus

Ennakkohuoltopalvelun sisällöstä oli eriäviä käsityksiä johtuen puuttuvasta, ajantasaisesta palvelukuvauksesta. Tämä myös aiheutti päällekkäisyyksiä palvelutuottajayksiköiden toiminnassa sekä epäselvyyksiä palvelun hallinnoinnin vastuun suhteen, kuten aiemmin jo mainittiin.

Eri asiantuntijoiden kesken käytyjen keskustelujen perusteella todettiin, että ennakkohuoltopalvelu tulisi muuttaa kerran vuodessa toimitettavaksi palveluksi, jossa tekniikalle ei tehdä konkreettisia huolto- vaan tarkistustoimenpiteitä. Tästä syystä ennakkohuollon nimi tulisi muuttaa sitä paremmin kuvaavaksi. Esimerkiksi ”LVI -tekninen tarkastuspalvelu” olisi paremmin linjassa sisällön kanssa, eikä johtaisi asiakasta harhaan palvelun myyntitilanteessa. Tällöin myös palvelun odotettu laatu sekä koettu laatu kohtaisivat paremmin.

Tuotannon toteutuksen kannalta todettiin myös, että palvelua myydessä asiakkaalle ei korosteta palvelun ajoittuvan syyskaudelle, koska konkreettisesti palvelua ei pystytä kaikille asiakkaille silloin toimittamaan. Tuotannonsuunnittelua helpottamaan selvitettiin vuoden 2010 laskutustiedoista kaikkien kiinteistöjen yhteenlasketut työtunnit, jotka jaettiin yhden työntekijän kuukauden työtunneilla. Laskemien perusteella, resursoimalla yhden henkilön tekemään ennakkohuollon kaikki kohteet systemaattisesti läpi, menisi koko tuotannon läpiviemiseen aikaan kymmenen kuukautta.

Palvelun tuotannollisiin päällekkäisyyksiin eri yksiköiden kesken tulisi puolestaan kehittää mekanismi, jossa työt hoidetaan tarvittaessa sisäisen työtilauksen avulla. Prosessissa voitaisiin hyödyntää uutta toiminnanohjausjärjestelmää.

Hallinnoinnin kannalta todettiin, että palvelu tulee siirtää määritellyn osaston sekä vastuuhenkilön ”omistukseen”. Koska Sähköosaston osuus palvelun tuotannossa on ollut merkittävä jo useamman vuoden ajan huolimatta siitä että palvelun sisältö painottuu LVI-tekniikkaan, todettiin, että kokonaisvaltainen tulosvastuullinen hallinta palvelusta tulisikin keskittää ko. osastolle. Vastuun siirtäminen yhdelle asiantuntijalle, määrittelyn ohella keskittäisi palvelun

kannalta oleellisen tiedon yhteen paikkaan, jolloin sama tieto olisi kaikkien saatavilla ja käsitkset palvelusta yhdenmukaistuisivat. Edellä mainittu palvelun omistajuus kävisi ilmi sisäisestä tuotekuvauksesta, jonka malli – palvelukuvauksen sekä prosessikuvauksen ohella – on esitelty tarkemmin kappaleessa ”5.8 Palvelua havainnollistavat dokumentit”.

5.6.4 Hinnoittelu

Moduloimisen yhteydessä palveluille luodut hintaluokat toimivat palvelun runkona. Hintaluokat luotiin vuoden 2010 laskutustiedoista tunnistettujen asiakasryhmien perusteella, kuten aiemmin jo mainittiin. Hintaluokat eivät kuitenkaan perustu todellisiin laskelmiin tuotteiden kustannuksista, vaan ne luotiin havainnollistamaan tuotekohtaisen hinnoittelun mekanismia. Todellisten hintojen määrittely voidaan luoda noudattamaan edellä esitettyä mekanismia luotujen palvelukuvausten pohjalta.

Hintaluokkia luodessa selvisi, että edullisin hintaluokka (Hintaluokka 29 €/kk) sisältää 81 % kaikista ennakko- ja kiinteistöistä, seuraavan hintaluokan (hintaluokka 69 €/kk) sisältäessä 13 % ja kolmannen (Hintaluokka 114 €/kk) sisältäessä 5 %, asiakaskohtaisen hintaluokan sisältäessä vain 1 % kohdekiinteistöistä. Hintaluokittelu vahvistaa Paretonin (1906) luomaa teoriaa 80/20 säännöstä, jossa tunnistettiin tietyn asiakasryhmän -joka tässä tapauksessa oli hintaluokan 29 €/kk kiinteistöt - tuovan merkittävän osa yrityksen tuotoista. Tämän perusteella voidaan todeta, että hintaluokkia tulevaisuudessa kehitettäessä, kustannuspaineet tulisi kohdistaa edullisimpaan hintaluokkaan, josta myös merkittävä osa tuotoista saadaan. Näin ollen 29 euron suuruista kuukausiveloitusta voitaisiin nostaa esimerkiksi 40 euroon kuussa. Tarkemmin palvelutasohinnoittelua ja hinnoittelun perusteita on havainnollistettu liitteessä 3d.

Hinnoittelusta päästään käsiksi laskutuksen toimintoihin, johon uusi hinnoittelumekanismi myös vaikuttaisi. Keskustelujen pohjalta todettiin, että palvelun toimituksen tapahtuessa kerän vuodessa, voisi laskutuksen yhdenmukaistaa toimitustaajuuden mukaiseksi, jolloin asiakas saisi ennakkoivasta kunnon-hallintapalvelusta kertalaskun. Mikäli asiakkaan palvelukokonaisuus sisältäisi yhden tai useamman kuukausittain toimitettavan palvelun, voitaisiin asiakkaalle tarjota myös kuukausilaskutuksen mahdollisuutta ennakkoivan kunnonhallinta-palvelun osalta. Hintaluokat mahdollistaisivat siis resurssipohjaisesta hinnoittelusta tuotepohjaiseen hinnoitteluun siirtymisen, jolloin palvelun tuottavuutta voitaisiin kasvattaa sekä tuottotavoitteita keskittää eniten tuottaviin asiakassegmentteihin. Tuotekohtaisella hinnoittelulla virtaviivaistettaisiin paitsi tuotteen markkinointia, mutta helpotettaisiin myös asiakkaan ostopäätöksen tekemistä. Kertalaskutus puolestaan vähentäisi vielä nykyään manuaalisesti tehtävien laskujen määrää vapauttaen resursseja muuhun tarkoitukseen.

5.7 Kiinteistöpäivystys 24h

Päivystyspalvelukokonaisuus muodostuu kahdesta osapalvelusta; IT-pohjaisesta kiinteistön ympärivuorokautisesta etävalvonnasta sekä ympärivuorokautisesta varallaolo- eli päivystyspalvelusta. Kiinteistövalvonta on ympärivuorokautista tekniikan tarkkailua keskusvalvomon kautta, jossa tarkkaillaan sinne ohjautuneita hälytyksiä ja ilmoituksia. Kiinteistövalvomon kautta voidaan myös ohjata kiinteistön toimintaa. Kiinteistövalvomon hinnoittelu on asiakas-kohtainen.

Varallaolopalvelu on asiakkaan kulloisenkin tarpeen mukaan tuotettua palvelua, jossa vuorossa oleva päivystäjä vastaa asiakkaalta tai muulta taholta (palolaitos, poliisi, yksityinen henkilö) saatuun palvelupyyntöön suorittamalla kohteeseen päivystyskäynnin ja sekä tarvittavat toimenpiteet päivystyksen syyn eliminoimiseksi. Varallaolopalvelu eli päivystyspalvelu on kuukausittain laskutettavaa palvelua, jonka hinta varioi kohteen (kiinteistön) maantieteellisen sijainnin mukaan.

5.7.1 Analysointi

Päivystyspalvelun tutkittavuutta vaikeutti merkittävästi palvelun laajuus. Tutkimuksessa kuitenkin selvisi, että palvelu on rakenteellisesti erittäin monimutkainen toimintamallien ja hinnoittelun varioidessa aluekohtaisesti. Kompleksisuutta tutkittavuuden osalta lisäsi myös tuotantoon osallistuva alihankkija -osapuoli, jonka roolista tuotannossa ei tutkimuksen aikana syntynyt kokonaisvaltaista käsitystä. Seuraavissa kappaleissa esitetyt havainnot, sekä kehitysehdotukset pohjautuvat aiemmin käsiteltyyn tuotteistamisen teoriaan, sekä palvelulle luotuun SWOT - analyysiin, joka on havainnollistettu liitteessä 4b.

Palvelun merkittävimmät ongelmat olivat hyvin samankaltaiset kuin ennakkohuollon analyysissa esille nousseet epäkohdat. Palvelulle ei ollut ajantasaista palvelukuvausta, minkä vuoksi kenelläkään palvelusta haastatelluista henkilöistä ei ollut yhdenmukaista käsitystä, miten päivystyspalvelu aluekohtaisesti on toteutettu. Eri tuotantoyksiköiden roolit palvelutuotannossa olivat myös vahvasti päällekkäiset. Huomattavia ongelmia aiheutti myös palvelun puutteellinen seuranta, minkä vuoksi palvelun laatua ei voitu systemaattisesti pyrkiä parantamaan pyrkimällä minimoimaan päivystyslähtöjen määrää.

Yksittäisenä, merkittävänä ongelmana päivystyspalvelusta voidaan nostaa esille laskutus. Laskujen aihe, toistuvuus sekä kohdistus oikealle maksajalle takkusivat toistuvasti aiheuttaen tyytymättömyyttä asiakkaissa. Laskujen aiheet olivat useasti puuttuvia, tai epäselviä, jolloin asiakas oli haluton maksamaan tälle lähetettyä laskua. Usein saman asiakkaan kiinteistöön

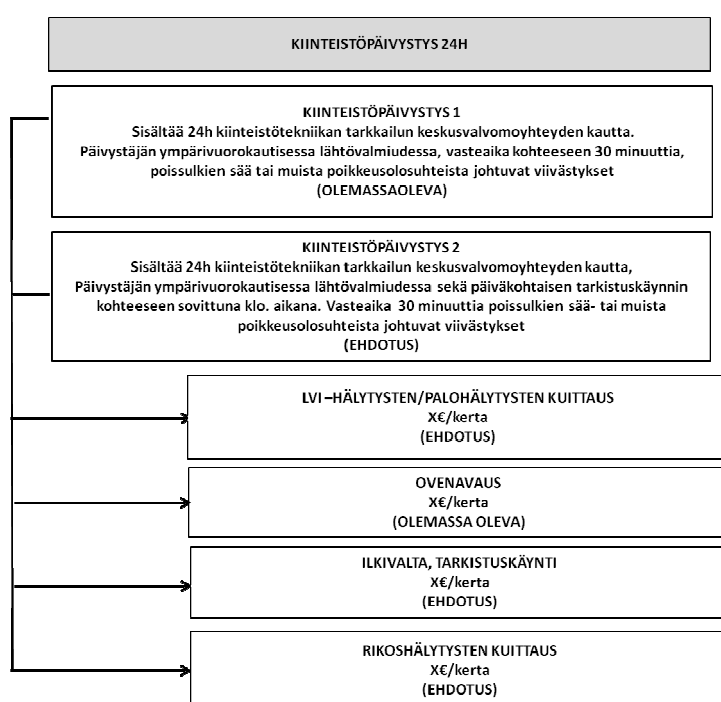
suoritettiin myös päivystyskäyntejä toistuvan vian takia, josta tätä myös laskutettiin vian aiheuttajaa tarkemmin tutkimatta.

Seuraavassa kappaleessa on esitetty kehitysideoita osaan edellä mainituista palvelun ongelmakohtiin. Kehitysideat ovat suosituksia ja havainnollistavat, miten palvelusta voitaisiin saada helpommin hallittavampi kokonaisuus.

5.7.2 Modulointi

Tutkimuksen perusteella kiinteistön vikavalvonnan voidaan todeta olevan asiakaskohtainen palvelu, sen sisällön varioidessa asiakkaiden teknisten laitteiden ja näiden tuottaman informaation mukaan. Päivystyspalvelu on yhdistelmä standardi- ja asiakaskohtaista palvelua, asiakkohtaisen osan syntyessä asiakkaan kiinteistöihin suoritettavista kohdekäynneistä. Päivystyspalvelukokonaisuuden tuotteistaminen on kuitenkin mahdollista, sillä kiinteistövalvonta- tai päivystyspalvelussa asiakkaan läsnäolo tuotannossa on vähäinen, minkä vuoksi siihen voidaan myös soveltaa teoriassa käsiteltyjä tuotteistamisen lainalaisuuksia.

Päivystyspalvelu-kokonaisuutta tarkastellessa oli tarkoituksenmukaisinta luoda palvelulle myös moduulit (kuvio 16: Kiinteistöpäivystys 24h moduloitu rakenne) ennakkohuoltopalvelun yhteisten rajapintojen takia. Moduulit (Kiinteistöpäivystys 1 ja 2) luotiin käytössä olevien toimintamallien pohjalta. Kiinteistön vikavalvonta sekä päivystys yhdistettiin palvelun ydinosuudeksi, joista luotiin kaksi palvelutasoa asiakkaiden eri tarpeisiin.



Kuvio 16: Kiinteistöpäivystys 24h moduloitu rakenne

Merkittävin uudistus palvelukokonaisuudessa koskettaisi kuitenkin päivystyspalvelun kohdekäyntejä, jotka olisi uuden mallin mukaan myös moduloitu. Kohdekäyntityyppejä luotiin neljä, joiden jokaisen veloituserusteena toimii hälytyskäynnin tyyppi. Nykyisen tuntiveloitus-hinnan tilalle jokaiselle käyntityypille olisi kiinteä hinta, joka sisältäisi kohteeseen siirtymisen sekä työajan, kuitenkin maksimissaan yhden (1) tunnin, jonka jälkeen jokaiselta alkavalta työtunnilta veloitettaisiin normaalituntiveloituksen mukainen maksu. Palveluista kaikki muut olisivat toteutettavissa omavaraisesti, poissulkien rikoshälytysten kuittaus, jonka tuotannossa henkilöstöllä tulee olla vartijakoulutus. Tämä osa päivystyksestä tulisi olla ulkoistettu kolmannelle osapuolelle, kuten nykytoimintamallissakin on tehty.

5.7.3 Sisältö ja tuotannonohjaus

Tutkimuksen perusteella Kiinteistöpäivystyksen sisällön rajaaminen ja kuvaaminen olisi ensisijaisen tärkeää, jotta moduloitua tuoterakennetta voitaisiin toteuttaa käytännössä. Kuvaukset mahdollistaisivat myös palvelujen uudelleen hinnoittelun sisältöä vastaaviksi.

Tutkimuksen sekä keskusteluissa esiin nousseiden epäkohtien perusteella tuotannolliset ongelmat johtuivat sekä seurannan että viestinnän puutteesta palvelutuotannossa. Esimerkiksi toistuvat päivystyskäynnit samoissa kiinteistössä ja näiden laskuttaminen asiakkaalta johtuvat puuttuvasta kiinteistökohtaisesta seurannasta, jonka avulla päivystyskäyntien syitä voitaisiin analysoida sekä pyrkiä selvittämään hälytysten syy. Tällöin voitaisiin myös pyrkiä minimoimaan päivystyslähtöjen määrää ja madaltamaan sekä asiakkaan että tuottajayritykselle päivystyskäynneistä syntyviä kustannuksia. Kiinteistökohtainen seuranta voitaisiin toteuttaa Excel-taulukoilla, jotka tallennettaisiin toiminnanohjausjärjestelmään kiinteistöjen alle. Päivystyskäynti - kategoriat olisivat puolestaan luotu vuoden 2010 laskutustiedoista selviävien päivystyskäyntien perusteella. Tuotannonohjauksen kannalta olisi myös tärkeää, että tietoisuutta tuotannossa esiintyvistä ongelmista sekä hyvistä käytänteistä lisättäisiin tuotantoon osallistuvien ihmisten keskuudessa. Tämä voitaisiin toteuttaa kuukausittain pidettävillä palavereilla vastuuosaston esimiehen, sekä aluekohtaisten päivystäjien kesken. Tämän tarkoitus olisi tarjota tuotantoon osallistuville henkilöille foorumi, jossa he voisivat keskustella tuotantoon liittyvistä toistuvista ongelmista ja näiden ratkaisumalleista sekä jakaa hyväksi toteamiaansa toimintamalleja toistensa kanssa. Palavereissa voitaisiin käsitellä myös palveluun kohdistuvia kehittämisideoita.

Hallinnoinnin osalta Kiinteistöpäivystys tulisi Ennakkohuoltopalvelun tavoin keskittää yhdelle osastolle ja siitä vastaavalle henkilölle. Tutkittaessa päivystyskäyntien aiheita vuoden 2011 laskutustiedoista kävi ilmi, että merkittävä osa päivystyskäyntien syistä kohdistui kiinteistöjen LVI-tekniikkaan. Tästä syystä olisi tarkoituksenmukaista siirtää vastuu (suunnittelu, tuotannonohjaus, seuranta, tulostavastuu) osastolle, josta löytyy ko. alan asiantuntemusta.

5.7.4 Hinnoittelu

Edellä ehdotettu palvelutasokohtaisen hinnoittelumallin käyttöönottamisella voitaisiin osoittaa asiakkaalle entistä helpommin laskutuksen peruste. Kun asiakkaalla on ennakkotieto siitä, mitä palvelu tulee maksamaan (millä vaihteluvälillä), tämä pystyy peilaamaan hinnoista aiheutuvia kustannuksia omaan liiketoimintaansa. Palvelun sisällön muotoilu ei siis ole ainoa tapa tuottaa arvoa asiakkaalle vaan myös hinnoittelun keinoilla voidaan nostaa tuottajayrityksen osakkeita asiakkaan silmissä.

Kiinteistöpäivystyksen ja erityisesti päivystäjän suorittaminen kohdekäyntien osalta laskutus voisi selkiintyä merkittävästi palvelutasohinnoittelun myötä. Aiemmin ongelmaksikin tunnistettu laskutusten aiheiden epäselvyys rajautuisi päivystyskäyntien moduloimisen myötä esimerkiksi edellä esitettyyn neljään, jotka olisivat myös asiakkaalle jo entuudestaan tiedossa. Hälytyskäyntipalvelujen hinnoittelu luotiin tutkimalla vuoden 2010 päivystyskäynneistä pidettyä päiväkirjaa, joista tunnistettiin päivystyskäyntien toistuvimmat syyt. Todennäköisin hälytyksen aiheuttaja hinnoiteltiin kalleimmaksi, hintojen laskiessa hälytysaiheen ollessa epätodennäköisempi. Tarkemmin palvelutasohinnoittelu on esitetty liitteessä 4d.

Päivystyskäyntien modulointi sekä paralleeli hinnoittelu helpottaisivat asiakkaan ostopäätöstä, palvelun seurantaa sekä vähentäisivät epäselvyyksiä laskutuksen aiheissa. Kiinteistöpäivystyksen kahden eri tason (Kiinteistöpäivystys 1 & 2) palvelutasohinnoittelu mahdollistaisi puolestaan korkeamman katetuoton asiakkaan potentiaalista maksuvalmiutta hyödyntämällä. Kiertävän päivystyksen vastatessa asiakkaan erikoisempiin ja yksilöllisempiin palvelutarpeisiin, tulisi sen myös heijastua hintoihin, sillä juuri yksilölliseksi kokemastaan palvelusta asiakkaat ovat valmiita maksamaan korkeamman hinnan.

5.8 Palvelua havainnollistavat dokumentit

Koska palvelun tuotteistaminen on suurilta osin palvelun dokumentointia, on perusteltua, miksi Ennakkohuolto- sekä Kiinteistöpäivystykselle tulisi myös luoda niitä havainnollistavat dokumentit. Palvelujen dokumentointi sekä toisaalta palvelujen prosessien kuvaaminen riittäväällä tarkkuudella mahdollistavat palvelutuotannon tehostamisen ja tätä kautta myös tuotannon monistamisen.

Ehdotukset palveluja havainnollistavista dokumenteista syntyivät havainnoinnin, keskustelujen sekä yrityksen sähköisiä ja painettuja dokumentteja läpikäymällä. Näistä tehtyjen johtopäätösten perusteella, palveluille ei ollut järjestelmällistä dokumentointisysteemiä, jonka lisäksi tieto palvelujen sisällöistä ja tuotantotavoista yrityksessä oli hajaantunut kolmeen eri muotoon:

Dokumentoimaton tieto = Tieto, joka on esimerkiksi todettu henkilöiden välisissä keskusteluissa, on periytynyt työntekijäskupolvelta toiselle ”suullisena perimänä” tai on yksittäisen ihmisten henkilökohtainen käsitys palvelun sisällöstä ja tuotantotavoista. Tiedon laatu ja sisältö vaihtelee huomattavasti riippuen siitä, onko tiedonhaltija työntekijä vai esimies. Käsitukset ihmisten välillä vaihtelevat suuresti.

Dokumentoitu tieto = Tieto, joka on kirjattu ylös ja arkistoitu. Dokumenttien ajankohtaisuudesta, päivittämisestä tai sisällönmuutoksista ei voida olla varmoja, versiomerkitöjen ja osittaisten päivämäärien puuttuessa. Dokumentointitavat vaihtelevat.

Sähköisesti dokumentoitu tieto = Tieto, jonka on kirjattu ylös ja arkistoitu sähköisesti. Samasta sähköisestä dokumentista saattoi olla monta eri versiota, henkilöstön ollessa tietämätön, mikä on päivitettyin tai käytössä oleva versio. Myös sähköisten asiakirjojen osalta dokumentointitavat vaihtelevat.

Tiedon hajaantuminen laajalle alueelle loi tarpeen kehittää palveluille niitä todentavat ja määrittävät dokumentit. Ratkaisuehdotukseksi luotiin kolme (3) palveludokumenttia, joita ovat A) sisäinen tuotokuvaus, joka on yrityksen sisäiseen käyttöön luotu yksityiskohtainen kuvaus palvelun sisällöstä B) asiakkaalle luotava palvelukuvaus, joka on yleisen tason kuvaus palvelun sisällöstä sekä C) prosessikuvaus, jossa kuvataan palveluprosessin kulku ja siihen liittyvät osatekijät ja näiden suhteet. Seuraavissa kappaleissa on esitelty tarkemmin dokumenttien sisältö, tarkoitus ja tarpeellisuus.

5.8.1 Sisäinen tuotokuvaus

Sisäisen tuotekuvauksen pohjaa (katso liite 5a-5d) luotaessa otettiin huomioon havainnoinnissa, sekä haastatteluissa esiin nousseet ongelmat. Sisäisen tuotekuvauksen tärkeimmät tehtävät ovat a) määrittää kuka vastaa palvelun hallinnoinnista, b) määrittää ja rajata palvelun sisältö mahdollisimman tarkasti, c) toimia apuna henkilöstön perehdytyksessä sekä d) antaa aineistoa markkinointi- ja myyntimateriaaleihin.

Sisäiseen tuotekuvauksen pohja sisältää palvelun tietojen lisäksi myös dokumentin ”VERSIO 1.0” - kohdan, sekä päivämäärän. Versio ja päivämäärä havainnollistavat käyttäjälleen nopeasti dokumentin ajantasaisuuden ja päivittämisen tarpeen. Versio tulisi päivittää aina kun tapahtuu palvelutuotannon kannalta merkittäviä muutoksia. Tällaisia ovat esimerkiksi muutokset viranomaismääräyksissä tai palvelusta vastaavan henkilön muuttuminen. Seuraavissa kappaleissa on eritelty tuotekuvauksen ylälukujen, sekä niiden sisältämät tiedot ja tarpeellisuus.

Kappale 1 - Palvelun omistaja

”Omistaja”-luvun tarkoitus on eritellä palvelusta vastaavan pääpalveluryhmän, palvelualan sekä palvelusta vastaavan henkilön (esimerkiksi palveluesimies) tiedot. Tieto on palvelun tuotannon kannalta erittäin tärkeää, sillä havainnoinnin perusteella, palvelujen tuotannossa ongelmia aiheutui juuri merkittävässä määrin puutteellisesta vastuunjaosta.

Kappale 2 - Palvelun sisältö

”Palvelun sisältö”- kappaleen tarkoitus on kuvata sekä rajata palvelu mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Kappaleessa kerrotaan myös palvelun liitokset palvelutarjonnan muihin palveluihin, sekä palvelutasot, mikäli palvelulla sellaiset on. Näiden lisäksi kappaleessa kuvataan palvelutuotannossa käytettävät ja/tai tarvittavat tarvikkeet, välineet sekä työmenetelmät. Edellä mainittujen alakappaleiden sisällyttäminen kuvaukseen on perusteltua, dokumentin toimiessa myös perehdytyksen apuvälineenä.

Kappale 3 - Palvelun tuotanto ja toimitus

Kolmannessa kappaleessa eritellään palvelutuotantoon liittyviä vaatimuksia, sekä toimintoja. ”Tuotanto” - kappaleessa kolme ensimmäistä alakappaletta keskittyvät palveluun kohdistuviin alakohtaisiin vaatimuksiin, sekä palveluntuottamiseen osallistuvan henkilöstöön kohdistuviin vaatimuksiin ja näiden ammattitaidon varmistamiseen. Nämä sisällytettiin tuotekuvaukseen, jotta palvelun voidaan varmistua olevan määräysten mukaisesti tuotettua ja toisaalta varmistetaan tuotantoon osallistuvan henkilöstön riittävä pätevyys, sekä perehdytys. Seuraavissa kolmessa alakappaleessa puolestaan käsitellään palvelun toimitusaika, toimituksesta ilmoittaminen sekä poikkeukset palvelutuotannossa. Erityisesti toimitus ja siitä ilmoittaminen oli tarpeellista sisällyttää kuvaukseen sen ollessa tuotannon yksi nykyisistä kompastuskivistä.

Kappale 4 - Palvelun hinta ja maksuehdot

Havainnoinnista kävi ilmi, että palvelutuotannossa esiintyi tilanteita, joissa asiakas kieltäytyi maksamasta tai vaati hyvitystä kuukausittain veloitettavasta sopimuspalvelusta, palveluntuottajan kuitenkin ollessa sitä mieltä, että asiakkaan tulisi maksaa hankkimastaan palvelusta.

”Palvelun hinta ja maksuehdot” - kappaleessa on palvelun (tai palvelutasojen) hinnan, sekä maksuehtojen lisäksi alakappale ”Poikkeukset palvelun hinnoissa”. Kappale sisällytettiin kuvaukseen, jotta voitaisiin rajata selkeästi sellaiset tapaukset, jotka mahdollistavat tai oikeuttavat asiakkaan poikkeamaan palvelun normaali hinnoittelu- sekä maksukäytännöistä. Tällöin epäselvissä tilanteissa voidaan palata tuotteen kuvaukseen, jonka perusteella voidaan todeta, onko asiakas oikeutettu hyvitykseen vai ei.

Kappale 5 - Palvelun laatu, raportointi ja viestintä

Viidennessä kappaleessa ”Palvelun laatu, raportointi ja viestintä” kuvataan palvelun laatu (kriteerit), raportointimenetelmät sekä viestintäkäytännöt. Laatu sisällytettiin tuotekuvaukseen sen ollessa palvelun yksi tärkeimpiä ominaisuuksia asiakkaan näkökulmasta. Laatu on sitä, miksi se palveluntuottajan toimesta määritellään. Esimerkiksi palvelun laatumääritelmä voi olla seuraavanlainen ”Palvelu on laadukasta, kun se täyttää viranomaisten sille asettamat vaatimukset ja se on toimitettu asiakkaalle suunnitellun aikataulun mukaisesti”. Laatukriteerit olisi kuitenkin hyvä määrittää, sillä ne toimivat palveluntuottamisen eräänlaisena tahtotilana, tavoitteena johon pyritään, sekä ohjureina, eli toiminnan ohjaajina.

Kappale 6 - Palveluprosessi ja palvelusanasto

Viimeisessä kappaleessa on kuvattuna palvelun prosessit; ”Sopimuksenteko” ja ”Palveluntuottaminen”. Prosessikuvaukset on luotu Blueprint-kaavion muotoon, jossa selvitetään prosessin eteneminen sekä asiakkaan prosessien, palveluntuottajan prosessien sekä näiden välisen rajapinnan osalta. Prosessikuvaukset liitettiin sisäiseen tuotekuvaukseen, niiden havainnollistaessa helposti yksittäisen palveluprosessin kulun. Blueprint-kaavio voi toimia myös yhtenä työkaluna uutta työntekijää perehdytettäessä. Palvelusanasto täydentää prosessikaavioita, jossa avataan tuotannossa käytettävät termit. Sanaston tarkoitus on yhtenäistää henkilöstön käsityksiä palvelun sisällöstä, ohjata henkilöstöä käyttämään termejä palvelusta puhuttaessa, sekä avata termit esimerkiksi uudelle työntekijälle perehdytyksen yhteydessä. Tällä synnytetään yritykseen havainnoinnin ja käytyjen keskustelujen perusteella, paljon kaivattua yhteistä käsitystä palvelun sisällöstä. Sisäinen tuotokuvaus on kuvattu kokonaisuudessaan liitteessä 5a-5d.

5.8.2 Palvelukuvaus

Palvelunhallinnan kannalta on tärkeintä, että sovittu palvelukokonaisuus, sen rajaukset sekä sisältö ymmärretään samalla tavalla eri sidosryhmien välillä. Asiakkaiden palvelukuvausten sisällön tulisi olla tarkkaan harkittu ja sisältää ainoastaan ne asiat, joita asiakkaalle myös todellisuudessa toimitetaan. Oleellista siis on luoda palvelukuvaukset, johon palveluntuottaja kykenee kaikilta osin sitoutumaan.

Mikäli palvelukuvauksen ja tuotannon sisällöillä on eroavaisuuksia, asiakkaalla on oikeus kieltäytyä maksamasta palvelua tai toisaalta oikeus pyytää hyvitystä hinnasta, mistä aiheutuu taloudellisia menetyksiä palveluntuottajalle.

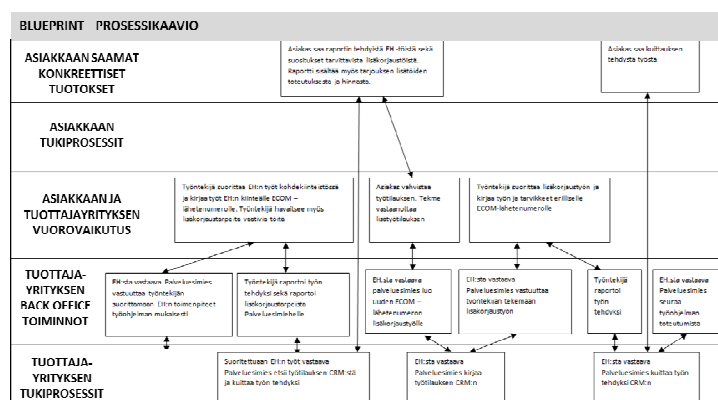
Moduloiduissa palveluissa palvelukuvaus on palvelun runko, jota täydennetään palvelutasojen yksityiskohtaisilla tiedoilla. Sisäisen tuotekuvauksen pohjalta voidaan luoda palvelukuvaus, jossa on kuvattu asiakkaalle oleelliset kohdat. Alla olevassa kuvassa (kuvio 17: Palvelukuvaus) on havainnollistettu tuotekuvauksen pohjalta luotua palvelukuvauspohjaa. Sen sisältö poikkeaa palveluntuottajan sisäisestä tuotekuvauksesta seuraavilta osin; ”Palvelun omistaja” -kappale jätettiin palvelukuvauksesta pois sen ollessa epäolennaista tietoa asiakkaalle. Palvelun sisältö kappaleeseen lisättiin alakappale ”Palvelun rajaukset”, jotta tarvittaessa yksittäisiä toimintoja voidaan rajata myös palvelun ulkopuolelle. Asiakkaan palvelukuvauksesta jätettiin pois myös ”Palveluprosessi ja palvelusanasto” -kappale niiden toimiessa lähinnä yrityksen sisäisen viestinnän sekä perehdytyksen tukena. Mikäli palvelukuvauksessa on teknistä sanastoa, jota asiakkaan ei voida olettaa ymmärtävän kaikilta osin, tulisi myös palvelukuvaukseen sisällyttää kappale ”Palvelusanasto”.

5.8.3 Prosessikuvaus

Sisäinen tuotekuvaus sekä palvelukuvaus ovat prosessien monistamisen tukena toimivia dokumentteja. Ne ilmaisevat sanallisesti mistä palvelu koostuu. Prosessikuvaus (sivu 63, kuvio 18: Palvelun prosessikuvaus) taas havainnollistaa visuaalisesti kuinka prosessi etenee. Prosessikuvausten tueksi luotiin myös palvelusanastot. Niiden tarkoitus on avata prosessikuvauksissa käytettävät termit ja käsitteet, jotta kuvauksen käyttäjä, olipa kyseessä työntekijä tai laskutussihteerä, pystyy ymmärtämään prosessin kokonaisuudessaan. Prosessikuvaukset ja palvelusanastot ovat sisäisen markkinoinnin palikoita, joilla synnytetään yhteistä ymmärrystä palvelujen sisällöistä.

PALVELUKUVAUS	VERSIO 1.0	19.11.2011
1. Palvelun sisältö 1.1. Palvelun sisältö 1.2. Palvelutaso 1.3. Tarvikkeet, välineet 1.4. Työmenetelmät 1.5. Palvelun rajoitukset		
2. Palvelun tuotanto ja toimitus 2.1. Tuotantoon osallistuvien henkilöstön osaamisvaatimukset 2.2. Henkilöstön osaamisen varmistaminen 2.3. Henkilöstön perehdytys 2.4. Palvelun toimituslaatu 2.5. Toimituksesta ilmoittaminen 2.6. Polikkeukset palvelutuotannossa		
3. Palvelun hinta ja maksuehdot 3.1. Palvelun hinta 3.2. Maksuehdot 3.3. Polikkeukset palvelun hinnoissa		
4. Palvelun laatu, raportointi ja viestintä 4.1. Palvelun laatu 4.2. Raportointikäytäntö 4.3. Viestintäkäytäntö		

Kuvio 17: Palvelukuvaus



Kuvio 18: Palvelun prosessikuvaus

Prosessikuvausten tarkoitus on havainnollistaa palvelujen ideaali prosessinkulku. Kuvaukset haluttiin integroida yrityksen uuteen toiminnanohjausjärjestelmään, minkä takia kuvauksia työstettiin yhdessä yrityksen asiakaspalvelusihteerin, toiminnanohjausjärjestelmän tulevan pääkäyttäjän kanssa. Tämän jälkeen prosessikuvauksia läpikäytiin myös palveluista lähimmin vastaavan palveluesimiehen sekä palvelupäällikön kanssa, jotka kertoivat oman näkemyksensä prosessienkulusta. Lopulliseen muotoon prosessit työstettiin asiakkuuspäällikön kanssa, jolla oli vahvin näkemys siitä, miten prosessien tulee edetä jotta ne tukisivat yrityksen strategian toteuttamista sekä olisivat mahdollisimman läpinäkyviä asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna. Palvelujen tavoitetilaa kuvaavat prosessikuvaukset on esitetty ennakkohuollolle liitteessä 3c ja kiinteistöpäivystykselle liitteessä 4c.

Palveludokumenttien systemaattinen luominen tärkeää, sillä ne auttavat yhdessä muiden työkalujen, kuten erilaisten sähköisten järjestelmien (esim. toiminnanohjausjärjestelmä) monistamaan palveluprosesseja. Palvelukokonaisuuksien hallinto sekä tuotannonohjaus helpottuvat kun niiden sisältämät yksityiskohdat on dokumentoitu. Palveludokumenttien luominen on myös liiketoiminnan kehittämistä, mikä helpottaa myös palveluiden jatkokehittämistä tulevaisuudessa.

6 Johtopäätökset ja suositukset

Edellä käsiteltiin palveluliiketoiminnan ja kehittämisen kannalta oleelliset termit, tehtiin läpileikkaus yrityksen tuotteistettaviin palveluihin sekä yrityksen nykytilaan peilaten sen valmiuksia laajempialaiselle liiketoiminnan kehittämiseksi. Kokoavasti voidaan todeta tuotteistamisen edellyttämän määrittelyn olevan yrityksessä tehtävän kehitystyön perusta, joka mahdollistaa muun liiketoiminnan jalostamisen hinnoittelusta aina palvelutarjonnan kehittämiseen asti. Seuraavissa luvuissa onkin käsitelty yksityiskohtaisemmin edellä mainittujen lisäksi tutkimuksen perusteella tehty johtopäätökset sekä toimenpidesuosituksia.

6.1 Moduulien luominen ja tuotekohtaisten hintojen määrittäminen

Tutkimuksen tavoitteena oli tuotteistaa valitut palvelut, jotta tuottajayritys pystyisi hallinnoimaan palveluja paremmin, sekä hyödyntämään niiden käyttämättömän tuottopotentiaalin kohdistamalla ja keskittämällä palvelujen tuotannon oikeille osastoille sekä hallinnointivastuun yhdelle esimiehelle. Toissijaisena tavoitteena oli kartoittaa kohdeyrityksen valmiuksia laajempimittaiselle palvelujen tuotteistamiselle määritellyn strategian toteuttamiseksi. Näin ollen tutkimus rajattiin tuotteistettavien palvelujen osalta Teknisten palvelujen yksikköön, tilannekartoituksen koskettaessa laajemmin koko yritystä.

Peilaamalla tutkimusteoriaa kohdeyrityksen laajaan palvelutarjontaan havaittiin tarpeelliseksi luoda modulaarinen palvelurakenne useiden palvelujen yhteisten rajapintojen takia. Moduulien määrittelyn tarkoitus on rajata yksittäisen palvelun sisältö riittävällä tarkkuudella, jotta tieto siirtyisi dokumentoituun muotoon ja näin ollen koko tuotannon riippuvuus tuotantoon osallistuvista asiantuntijoista vähenisi. Havainnoinnin perusteella voidaan todeta määrittelyn olevan ainoa keino tehostaa tuotehallintaa sekä tuotantoprosesseja ja tätä kautta saavuttaa tavoitteiden mukaista taloudellista kasvua.

Tutkimuksen perusteella palvelujen resurssi- ja tuntipohjainen hinnoittelu ajaa kohdeyrityksen vuokraamaan henkilöstönsä asiakkaiden tarvekohtaiseen käyttöön. Tuntipohjainen veloitukset sekä osittain impulsiivisesti järjestetty tuotanto tekee tuottajayrityksestä kalliin verrattuna saavutettuun palvelun laatuun. Tästä syystä todettiin tarpeelliseksi luoda palvelutaso - eli tuotekohtainen hinnoittelumalli tukemaan luotuja moduuleja. Tuotekohtainen hinnoittelu mahdollistaisi kustannusten tehokkaamman allokoinnin kiinteisiin tuotehintoihin sekä tuotekohtaisen seurannan. Hinnoittelumallin positiiviset vaikutukset näkyvät myös asiakkaille, joiden talouden suunnittelu sekä kynnys hankkia tietty palvelu madaltuisivat ennakkoon määritettyjen kiinteiden hintojen myötä. Omat haasteensa tuotekohtaiselle hinnoittelulle asettaa kuitenkin kohdeyrityksessä käytössä oleva laskutusjärjestelmä, joka ei tue tuotekohtaista hinnoittelua, eikä toisaalta keskustele uuden toiminnanohjausjärjestelmän kanssa. Tästä syystä tuottajayrityksen tulisi kehittää myös toimintaympäristöään tuotteistamista tukeväksi siirtymällä käyttämään toiminnanohjausjärjestelmän kanssa samasta tuoteperheestä olevaa laskutusjärjestelmää.

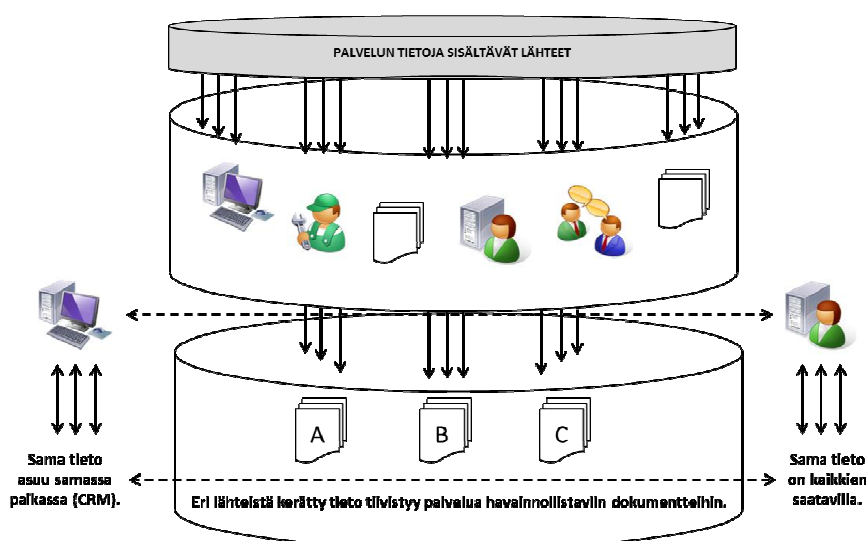
6.2 Omistajuussuhteiden määrittäminen ja tuotekohtainen hallinnointi

Laaja-alaisen havainnoin perusteella tuotannon ontuminen sekä jo edellä mainittu impulsiivisuus johtui merkittävilta osin ajantasaisen tuote- ja palvelukuvausten puuttumisesta. Näiden lisäksi tuotannonohjauksen, hallinnoinnin ja laskutuksen jakautuessa eri palveluntuotantoyksiköille ei palveluja pystytty seuraamaan laadun jatkuvaksi kehittämiseksi.

Käsitteet ja ymmärrys palvelujen sisällöistä vaihtelivat laajasti, tiedon tuotantotavoista ja käytänteistä ”asuessa” eri asiantuntijoiden ja työntekijöiden mielissä.

Tiedon pirstaloitumisen takia nähtiin tarpeelliseksi luoda palveluille palveluja havainnollistavien dokumenttien pohjat, joiden tarkoitus olisi vähentää palvelun riippuvuutta asiantuntijoista sekä toisaalta sijoittaa palvelukohtainen tieto yhteen paikkaan. Tiedon dokumentointi vähentää riskiä tiedon vääristymisestä sekä vapauttaa saman tiedon koko henkilöstön käyttöön (kuvio 19: Palvelunhallintamalli Laukkasta (2009, 85) mukaillen). Tällöin esimerkiksi epäselvissä tilanteissa voidaan palata tutkimaan palvelukohtaista dokumenttia, sen sijaan, että yrityksen sisältä tulisi etsiä juuri ko. aiheesta tietävä asiantuntija tai työntekijä. Palveluja havainnollistavien dokumenttien tarkoitus on auttaa palvelutuotteiden kokonaisvaltaisessa hallinnoinnissa aina suunnittelusta perehdyttämiseen asti.

Tutkimuksen yhdeksi keskeisimmäksi ongelmanaiheuttajaksi kohdeyrityksessä paljastui palvelujen selkeiden tuotanto-osastojen sekä vastuuhenkilöiden puuttuminen. Tästä syystä palvelukokonaisuuksille esitettiin nimettäväksi vastuuosastoja, jotka kohdentuisivat osastosta vastaavan palveluesimiehen omistukseen. Vastuiden määrittäminen olisi tärkeää myös muiden kuin tuotteistamisen kohteena olevien palvelujen osalta, jotta henkilöstöresurssit voitaisiin allokoida vastaamaan tuotannon tarpeita mahdollisimman tehokkaasti. Vastuunmäärittämisessä erityisen tärkeää olisi korostaa asiantuntijan roolia palvelun jokaisen eri osa-alueen vastuunkantajana. Päivittäisten tuotantoprosessien lisäksi vastuun palvelun kehittämisestä, koko arvoketjun hallinnasta, tuloksellisuudesta, mutta myös budjetoinnista tulisi olla palvelun omistajalla. Vain täten voidaan varmistaa, että tuotantovastuulliselle asiantuntijalle syntyy ehjä käsitys palveluun vaadittavista resursseista ja toisaalta sen tuottamista hyödykkeistä.



Kuvio 19: Palvelunhallintamalli Laukkasta (2009, 85) mukaillen.

6.3 Tuotteistamistiedon sekä vuorovaikutuksen lisääminen

Tutkimuksen yhteydessä tehtyjen haastattelujen perusteella kohdeyrityksen henkilöstö yhdistää tuotteistamisen vahvasti palvelun markkinoinnin sekä myynnin toimintoihin. Havainnointi puolestaan paljasti merkittäviä puutteita kohdeyrityksen sisäisessä viestinnässä sekä välittömässä yhteistyössä palvelujen kehittämiseksi.

Aiemmin todettiin muutoksen vaativan toimintaympäristön muokkaamista tuotteistamista tukevammaksi. Haastattelujen perusteella esiin noussut markkinointifokusoitunut ajattelutapa tuotteistamisesta tulisi rikkoa lisäämällä tuotteistamis- ja ylipäättään tietoa palvelujen kaupallistamisesta yrityksen sisällä. Tällöin henkilöiden, jotka kokevat palvelujen tuotteistamisen olevan heidän ydinosaamisensa ulkopuolella olisi helpompi vastaanottaa tuotteistamisen mukanaan tuomat muutokset ja toisaalta osallistua aktiivisemmin itse kehittämistyöhön. Vastapainoisesti myös palvelujen teknistä tietoutta tulisi lisätä kehittämistyöhön osallistuvien osapuolien keskuudessa. Tiedon levittämällä varmistetaan eri asiantuntijoiden ymmärtävän palvelun asettamat mahdollisuudet mutta myös rajoitteet tuotteistamiselle, jolloin pystytään synnyttämään tuotannollisesti toteutettava sekä markkinoitava palvelutuote.

Tutkimuksen perustella voidaan todeta, että sisäinen viestintä kohdeyrityksessä ei vastaa tuotannon tarpeisiin, minkä vuoksi merkittävä osa asiantuntijoiden työajasta kuluu erinäisten asioiden selvittelyyn. Tästä syystä viestintää tulisi ohjata hierarkian mukaisesti ylhäältä alaspäin, jolloin johdon tulisi määritellä viestinnän taajuus sekä mekanismit, jotta määritellyt toimintamallit saataisiin ankkuroitua osaksi jokapäiväisiä prosesseja.

6.4 Esimiestyön ja organisoinnin vahvistaminen

Tuotannon voidaan tutkimuksen perusteella todeta olevan toisaalta alalle luontaisen tarvekohtaisuuden mutta toisaalta myös työn organisoimattomuuden tulos, minkä vuoksi eri palvelujen volyymien seurantaan tulisi kiinnittää tulevaisuudessa tarkempaa huomiota. Työn ennalta suunnittelu mahdollistaa työn jäsentämisen sekä aikataulutuksen ja tätä kautta pitkäjänteisen tulorientoituneen työskentelyn.

Aiemmin käsiteltyjen esimiestaitojen vahvistaminen, erityisesti ihmisten johtamisen osalta on tuotannon järjestelmällisemmän ohjauksen edellytys. Esimiehille tulisikin tarjota tarpeen mukaan koulutusmahdollisuuksia kehittää oman työn organisointitaitoja sekä omaa työkuvaansa. Myös esimiehen vastuuta oman työn tuloksista tulisi korostaa voimakkaammin, viitaten edellä mainittuun tulorientoituneeseen työskentelyyn, johon vastuunkanto oleellisesti linkittyy.

Asioiden johtamisessa puolestaan tulisi kiinnittää huomiota työn suunnitelmallisuuden lisäämiseen sekä aikataulutukseen, mutta myös viestinnän taitojen kehittämiseen. Ihmisten johtamisessa fokuksen tulisi olla esimiestaitojen vahvistamisessa. Esimiesroolin merkitys unohtuu usein muiden töiden tieltä sen ollessa kuitenkin merkittävä osa onnistunutta palvelutuotantoa. Kohdeyrityksessä tulisikin panostaa esimiestaitojen vahvistamiseen, esimiesten ollessa kriittinen linkki yritysjohtoon sekä työntekijöiden välillä. Myös ymmärrystä prosessijohtamista kohtaan tulisi lisätä, jolloin ymmärrys tuotteistamisen kautta saavutettavaa palvelujen monistettavuutta kohtaan myös kasvaisi.

6.5 Tulosten peilaaminen asetettuihin tavoitteisiin

Tutkimuksen alussa määritellyt tutkimustavoitteet tiivistyivät kohdeyritykselle mielekkään palvelujen tuotteistamistapojen löytämiseen sekä toisaalta kohdeyrityksen haasteiden määrittämiseen jatkuvan tuotteistamisen osalta. Aiemmassa kappaleessa (2.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet) määritelty ensisijainen tutkimuskysymys oli seuraava:

”Kuinka kohdeyrityksen palveluja tulisi tuotteistaa, jotta niistä saavutettava hyöty olisi maksimaalinen sekä yrityksen, että asiakkaan näkökulmasta?”

Tutkimuksen tuloksena määritelty moduloidun palvelurakenteen voidaan todeta olevan optimaalinen ratkaisu tuotteistaa kohdeyrityksen palveluja, ratkaisun mahdollistaessa kustannustehokkaiden palvelujen tuottamisen sekä tuottajayrityksen että asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaiden heterogeenisiin palvelutarpeisiin vastaamisen mahdollistuu kustomoitujen palveluratkaisujen rakentamisella ennalta määriteltyjä palvelumoduuleja yhdistämällä. Moduloinnin tuottajayritykselle tuottama arvo kostuu arvoverkoston kehittämisen mahdollistamasta oman ydinosaamisensa tunnistamisesta, palvelutarjonnan laajentamisesta sekä asiakkaiden potentiaalisen maksukyvyn hyödyntämisestä palvelutasohinnoitteluun siirtymällä. Asiakkaalle tuotettava arvo muodostuu tuottajayrityksen kasvaneesta kyvystä myötäillä asiakkaan liiketoiminnan muutoksia. Moduloinnin tukena toimii tuotekohtainen dokumentointi, jolla hallitaan palvelutuotteen elinkaarta. Kun edellä mainittu tutkimuskysymys laajennetaan koskettamaan myös tuotteistamisprosesseihin osallistuvia asiantuntijoita sekä työmenetelmiä, voidaan sanoa, että palvelujen tuotteistamisen eri vaiheisiin tulisi osallistua talouden, markkinoinnin, asiakaspalvelun sekä teknisen alan asiantuntijoita, jolloin prosessi kattaisi palvelun kaikki (kustannukset, myynti, tuotanto, asiakaspalvelu) osa-alueet, eikä palvelun kehittämisessä -tai myöhemmin tuotannossa - syntyisi harmaita alueita. Tämän lisäksi tuotteistamisen apuna tulisi käyttää palvelumuotoilun menetelmistä blueprinttiä sekä SWOT-analyysia, joilla kartoitetaan palvelun lähtötilanne sekä toisaalta kuvataan uusi toimintaprosessi. Benchmarkingilla puolestaan saadaan arvokasta tietoa kilpailijoiden vastaavista palvelutuotteista. Tuotteistamisprosessille luotu malli on havainnollistettu kokonaisuudessaan liitteessä 6.

Toissijaiseksi tutkimuskohteeksi (kappale 2.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet) muodostui kohdeyrityksen henkilöstön sekä toimintaympäristön asettamien haasteiden tunnistaminen tuotteistamisen ja laajemmin käsiteltynä liiketoiminnan kehittämiseen peilaten. Toissijaiseksi tutkimuskysymykseksi muodostui täten:

”Mitä haasteita yrityksen toimintaympäristö, toimintamallit sekä henkilöstö asettavat palvelujen kehittämiseksi tulevaisuudessa?”

Tutkimuksessa tehtiin havaintoihin sekä haastatteluihin nojaten voidaan todeta, että kohdeyrityksen palvelutuotantoyksiköiden riittämätön keskinäinen kommunikointi hidastaa yrityksessä tehtävää kehittämistyötä. Tätä tukevat myös useissa keskusteluissa esiin nousseet ongelmat sisäisen viestinnän vähäisyydestä ja osittain myös haluttomuudesta jakaa tietoa. Tutkimuksen aikana muodostuneen kuvan perusteella myös puutteelliset tiedot tuotteistamisesta sekä motivaation puute yksittäisten avainhenkilöiden osalta vaikuttavat kehittämistyön heidelmällisyyteen. Toimintaympäristöstä nousevista ongelmista voidaan mainita olemassa olevan laskutusjärjestelmän puutteellisuus. Havaintojen sekä keskustelujen perusteella järjestelmä ei palvele kohdeyrityksen tarpeita tarpeeksi tehokkaasti nyt, mutta myös tulevaisuudessa siirryttäessä tuotekohtaiseen hinnoitteluun ja seurantaan voisi järjestelmän jäykkyys aiheuttaa myös merkittäviä lisäongelmia.

6.6 Tutkimustulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimukset

Tutkimuksessa luodun sisäisen tuotekuvauksen sekä palvelukuvauksen pohjalle on alettu kuvaamaan tutkimuskohteenakin ollutta ennakkohuoltopalvelua. Kuvausprosessin yhteydessä dokumenttien sisällöt otsikkotasolla sekä otsikkohierarkian osalta löytävät lopullisen olomuotonsa todennäköisimmin kuvausprosessin lopussa, jolloin käytäntö rajaa turhaksi osoittautuneet osat pois uusien tarpeellisten osien korvauksessa nämä tuote- ja palvelukuvauksen sisällysluettelossa. Kiinteistöpäivystyspalvelun yksityiskohtainen kuvaaminen ei tutkimuksen puitteissa ollut mahdollista, sillä tuotantotavoista sekä kolmannen osapuolen osuudesta eri alueiden palvelutuotantoon ei saatu täydellistä selvyttä. Tämän työn muodostuessa esitutkinnaksi, on kohdeyrityksessä kuitenkin jatkettu palvelujen tuotteistamista sille määritellyn projektin muodossa, jolloin tässä työssä tutkittujen palvelujen tuotteistamista jatketaan, muiden palvelujen ohella.

Kuten työn tavoitteissakin todettiin, tutkimuksen tuloksia ei ole tarkoitus siirtää sellaisinaan käytännön tasolle, vaan kohdeyritys voi jalostaa tutkimustuloksia parhaaksi havaitsemallaan tavalla. Työn teoreettista osuutta voidaan puolestaan hyödyntää henkilöstön tuotteistamispe-
rehdytyksessä.

Tämän tutkimuksen valossa erilliseksi jatkotutkinta-aiheeksi tulisi ottaa kiinteistöpäivystys 24h aluekohtaisten tuotantomallien selvittäminen sen ollessa liian mittava ja toisaalta kompleksiksi kokonaisuus tutkittavaksi samanaikaisesti toisen palvelun ohella. Muut tutkimusmahdollisuuden kohdentuvat tuotekohtaiseen kustannuslaskentaan, tuotantoprosessien kehittämiseen sekä sisäisen viestinnän kehittämiseen osana esimiestyötä sekä johtamisjärjestelmää.

6.7 Kiitokset

Tämän opinnäytetyön sekä siihen sisältyvän tutkimuksen tekeminen oli pitkä prosessi, jonka työllistämisaikutus itselleni oli suuri yllätys. Toisinaan tekstin suodattaminen julkaisukelpoiseen muotoon tuntui epätoivoisen haastavalta, jopa ylitsepääsemättömältäkin. Työn tekeminen vei paljon aikaa, mutta sen valmistuessa panostus tuntui kannattavalta investoinnilta.

Haluan kiittää työnantajayritystäni mielenkiintoisesta aiheesta, sekä mahdollisuudesta ja resursseista, mitkä minulle annettiin työn tekemiseen. Erityisesti haluan kiittää esimiestäni saamastani tuesta, ohjauksesta sekä konkreettisista kehitysideoista, jotka vaikuttivat oleellisesti työn tulosten syntymiseen. Kiitos työn syntymisestä kuuluu myös kaikille toimeksiantajayrityksessä työskenteleville ihmisille, jotka asiantuntemuksellaan edistivät myös osaltaan tämän työn syntymistä.

Viimeisenä haluan kiittää opinnäytetyöohjaajiani rohkaisevista ja kannustavista kommenteista. Haluan myös osoittaa kiitokseni siskolleni saamastani jatkuvasta avusta, erityisesti työn teknisen toteutuksen osalta. Suurin kiitos kuuluu kuitenkin äidilleni, jonka antama tuki työn tekemisen aikana oli korvaamaton.

Kirjalliset lähteet

- Alam, I. 2005. Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovation through customer interactions. *Industrial Marketing Management* 2005.
- Arantola, H. & Simonen J. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes/DtPage
- de Brentani, U. 2001. Innovative versus incremental new business services. Different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 18, no. 1 169-187.
- Edvardsson, B & Olsson, J. 1996. Key concepts for new service development. *Service Industries Journal*, Vol. 16, Iss. 2
- Drucker, Peter. 2000. Johtamisen haasteet. Helsinki: WSOY
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY
- Hautamäki, A. 1992. Tehokkaat palveluorganisaatiot, Palvelustrategioiden suunnittelu-menetelmä ja työkirja. Helsinki: VAPK
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Tammi
- Huotari, P., Laitakari-Svärd, I., Laakko, J. & Koskinen, I. 2003. Käyttäjäkeskeinen tuotesuunnittelu. Käyttäjätiedon keruu, mallintaminen ja arviointi. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino.
- Hyysalo, S. 2006. Käyttäjätieto ja käyttäjätutkimuksen menetelmät. Helsinki: Edita Publishing.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Neljäs painos. Helsinki: Libris
- Keinonen, T. & Jääskö, V. 2004. Tuotekonseptointi. Teknolוגiateollisuuden julkaisu nro 12/2003. Helsinki: F.G. Lönnberg
- Kivistö, A. 2003. Talousohjaus ja tuotteistaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa.
- Kuusela, H. 1998 Markkinoinnin haaste. Näkymätön näkyväksi. Porvoo: WSOY
- Lanne, M. & Ojanen, V. 2009. Teollisen palveluliiketoiminnan menestystekijät ja yhteistyösuhteen hallinta. VTT Working Papers. Espoo: VTT
- Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Helsinki: Edita
- Lehtinen, U. & Niinimäki S. 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY
- Palonen, K. 2010. Asiakkaan palvelupolun kehittäminen Service Designin avulla - Case Air Finland. Espoo: Laurea Ammattikorkeakoulu.
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10. päivässä. Hämeenlinna: Karisto
- Perustietoa johtamisesta. 1976. Helsinki: Valtion painatuskeskus / Esan Kirjapaino
- Puhto, J. & Tiainen, A. 2001. Kiinteistönhoidon hankintaprosessin kehittäminen. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 198. Espoo: Otamedia.

Päällysaho, S. & Kuusisto, J. 2006. Osaamisen suojaaminen palveluja kehittävässä yrityksissä. Helsinki: Tekes

Ruckenstein, M., Suikkanen, J. & Tamminen, S. 2011. Unohda innovointi. Keskity arvonluontiin. Helsinki: Edita Prima

Lehtimäki, T. Malinen, P., Salo, J. & Simula, H. 2009. Uuden B-2-B tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen. Teknologiateollisuuden julkaisu 5/2009. Helsinki: Kopio Niini

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelun markkinointi. Helsinki: WSOY

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Helsinki: WSOY

Sähköiset lähteet

Ahtee, T. 2003. Riskienhallintaa. Ohjelmistotekniikan projektityö. viitattu 12.3.2012.
<http://www.cs.tut.fi/~projekti/dokumentit/riskienhallintaa.pdf>

A Risk Management Standard. 2002. AIRMIC, ALARM, IRM. Viitattu 5.10.2011.
http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf

Customer Profiling: Using Your Customer Data to Improve Your Marketing ROI. 2008. Viitattu 12.3.2012
http://www.dnblearningcenter.com/Whitepapers/Customer_Profiling_White_Paper.pdf

Eloranta, T. & Tanninen, L. 2007. Muutoviestintä Pieksänmaan kuntaliitoksessa. Viitattu 1.11.2011. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/11247/URN_NBN_fi_jyu-2007465.pdf?sequence=1

Fitzsimmons, J., A. & Fitzsimmons, J., M. 2000. Service management: operations, strategy, and information technology. Viitattu 12.3.2012.
http://books.google.fi/books?id=ty54Upiyn8C&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_suummary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Förstl, K. & Posset, T. Success Factors in New Service Development: a Literature Review. Viitattu 12.3.2012. http://reser.net/materiali/priloge/slo/posselt_et_al.pdf

Heikkinen, T. 2008. Palvelujen tuotteistaminen mainostoimisto B2B Oy:lle. Viitattu 12.3.2012.
<http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7392/KHL5MTomiH.pdf?sequence=1>

Helminen, Soili. 2010. Yritykset heräsivät palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Viitattu 5.1.2012.
<http://www.tekes.fi/fi/community/a/404/b/1325?name=Yritykset+herasivat+palveluliiketoinnna+kehittamiseen>

Hinnoittelun ABC. 2005. Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus. Viitattu 12.3.2012.
http://aikolainen.pkky.fi/~riistahanke/wb/media/download_gallery/Hinnoittelun%20ABC%20pdf.pdf

Kantola, V., Kuikkaniemi, K., Lehtinen, V., Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K. 2009. Kartoituss palvelumuotoilun nykytilanteeseen. Viitattu 12.3.2012
http://www.taik.fi/dr/tutpor/img/lib/kartoitus_palvelumuotoilun_nykytilanteeseen.pdf

Jokiniva, J. 2009. Ravintolan myyntipalvelun kehittäminen. Viitattu 12.3.2012.
<http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3949/ONT%20Jenni%20Jokiniva.pdf?sequence=1>

Karinharju, O. 2004. Hyvinvointipalvelujen tuotteistaminen esimerkkinä kotipalvelu ja palveluasuminen. Viitattu 12.3.2012
http://www.hoivahakemisto.fi/file_attachment/get/Tuotteistusraportti_pori.pdf?attachment_id=16

Karjalainen, A. 2002. Mitä Benchmarking - arviointi on? Viitattu 5.1.2012
www.oulu.fi/w5w/benchmarking/bm.RTF

Kulmala, H. 2010. Hinnoittelu - mitä se on käytännössä? Viitattu 5.1.2012
http://www.vtt.fi/proj/leanver/files/hinnoittelu_stateoftheart.pdf

Laukkanen, J. 2009. Tietoteknisten- ja asiantuntijapalveluiden hallinnan kehittäminen kohdeyrityksessä modulaarisella palvelunhallintamallilla. Viitattu 12.3.2012.
<http://lib.tkk.fi/Dipl/2009/urn100024.pdf>

- Mattila, V., V. ISS Pro. 1/ 2008. Viitattu: 5.10.2011.
http://www.fi.issworld.com/iss_palvelut_yrityksena/asiakaslehti/Documents/ISS_Pro.pdf
- Muller, G. 2011. What is process? Viitattu 6.10.2011.
<http://www.gaudisite.nl/WhatIsAProcessPaper.pdf>
- Opetushallitus. 2010. Viitattu 12.3.2012.
<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=223>
- Parantainen, J. 2004. Tuotteistajan pikaopas 3.0. Viitattu 16.11.2011.
http://sissimarkkinointi.files.wordpress.com/2009/06/tuotteistajan_pikaopas3.pdf
- Payne, A. 2005. Handbook of CRM: achieving excellence in customer management. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen työkirja. Viitattu 19.10.2011.
http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2004. The future of competition. Viitattu 5.1.2012.
http://books.google.fi/books?id=GO8wefdWmLIC&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbg_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Rajala, T. 2007. Kotityöpalvelun tuotteistaminen. Viitattu 10.10.2011.
www.elias.fi/tutkimukset.php
- Saari, E. 2009. Tuotteistaminen tuotannon johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Viitattu 12.3.2012.
http://www.tampere.fi/material/attachments/t/5hop4gv48/TUOTTEISTAMINEN_TUOTANNON_NAKOKULMASTA.pdf
- Sirkiä, S. 2006. Hyödyistä vai velvollisuudesta? - Lähiesimiesten asennoituminen tulos- ja kehityskeskusteluihin retorisen näkökulmasta tarkasteltuna. Viitattu 12.3.2012.
<http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/val/sosps/pg/sirkia/hyodysta.pdf>
- Toivonen, Marja. 2010. Service blueprinting palveluliiketoiminnan kehittäjän työkaluna. Viitattu 12.3.2012.
http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3B%2Ftekes-ali1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/serve/documents/seminaariaineistot/marjatoivonen.pdf
- Tuotteistamiskäsikirja. 2007. Kajaanin Ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.3.2012.
<http://gallia.kajak.fi/opmateriaalit/yleinen/Tuotteistamisk%C3%A4sikirja/johdanto.html>
- Vilkkä, H. 2010. Toiminnallinen opinnäytetyö. Viitattu 3.10.2011.
http://vilkkä.fi/hanna/Toiminnallinen_ont.pdf
- 10 minute guide. How to analyse your business sales -80/20 rule. The Chartered Institute of Marketing, 5/ 2009. Viitattu 30.9.2011.
<http://www.cim.co.uk/searchResults.aspx?Type=site&subType=Full&Searchvalue=80/20>

Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne Laukkasen (2009,4) mallin mukaan.....	10
Kuvio 2: Tutkimuskohdepalvelut	12
Kuvio 3: Palveluprosessi	14
Kuvio 4: Arvon ulottuvuudet (Ruckenstein ym. 2011, 14).	16
Kuvio 5: Kehittämisen menestystekijät	19
Kuvio 6: Riskit kehitysprojektin eri vaiheissa	20
Kuvio 7: Kehittämisen vaikutusten laajentuminen.....	22
Kuvio 8: Laajemman kehittämistarpeen ymmärtäminen	24
Kuvio 9: Tuotteistamisen aste	25
Kuvio 10: Modulaarinen palvelurakenne	28
Kuvio 11: Hinnoittelumallit	31
Kuvio 12: Arvopyramidi Jaakkolaa (2009, 5) mukaillen.	34
Kuvio 13: Johtamisen kokonaisuus	36
Kuvio 14: Sanapilvi tuotteistamiseen liitettyistä termeistä	47
Kuvio 15: Ennakkohuollon moduloitu rakenne	52
Kuvio 16: Kiinteistöpäivystys 24h moduloitu rakenne	56
Kuvio 17: Palvelukuvaus	62
Kuvio 18: Palvelun prosessikuvaus	63
Kuvio 19: Palvelunhallintamalli Laukkasta (2009, 85) mukaillen.	65

Liitteet

Liite 1 Tuotteistamisen termit	76
Liite 2 Tuotteistamisen haastattelulomake	77
Liite 3a Blueprint Ennakkohuolto / lähtötilanne	78
Liite 3b SWOT -analyysi Ennakkohuolto.....	79
Liite 3c Blueprint Ennakkohuolto / tavoitetila	80
Liite 3d Ennakkohuollon moduloitu kokonaisuus	81
Liite 4a Blueprint Kiinteistöpäivystys 24h / Lähtötilanne	82
Liite 4b SWOT -analyysi Kiinteistöpäivystys 24h.....	83
Liite 4c Blueprint Kiinteistöpäivystys 24h / tavoitetila	84
Liite 4d Kiinteistöpäivystys 24h moduloitu rakenne	85
Liite 5a Sisäinen tuotekuvaus Laukkasen (2009, 82) mallia mukaillen	86
Liite 5b Sisäinen tuotekuvaus.....	87
Liite 5c Sisäinen tuotekuvaus	88
Liite 5d Sisäinen tuotekuvaus.....	89
Liite 6 Tuotteistamisprosessin malli	90

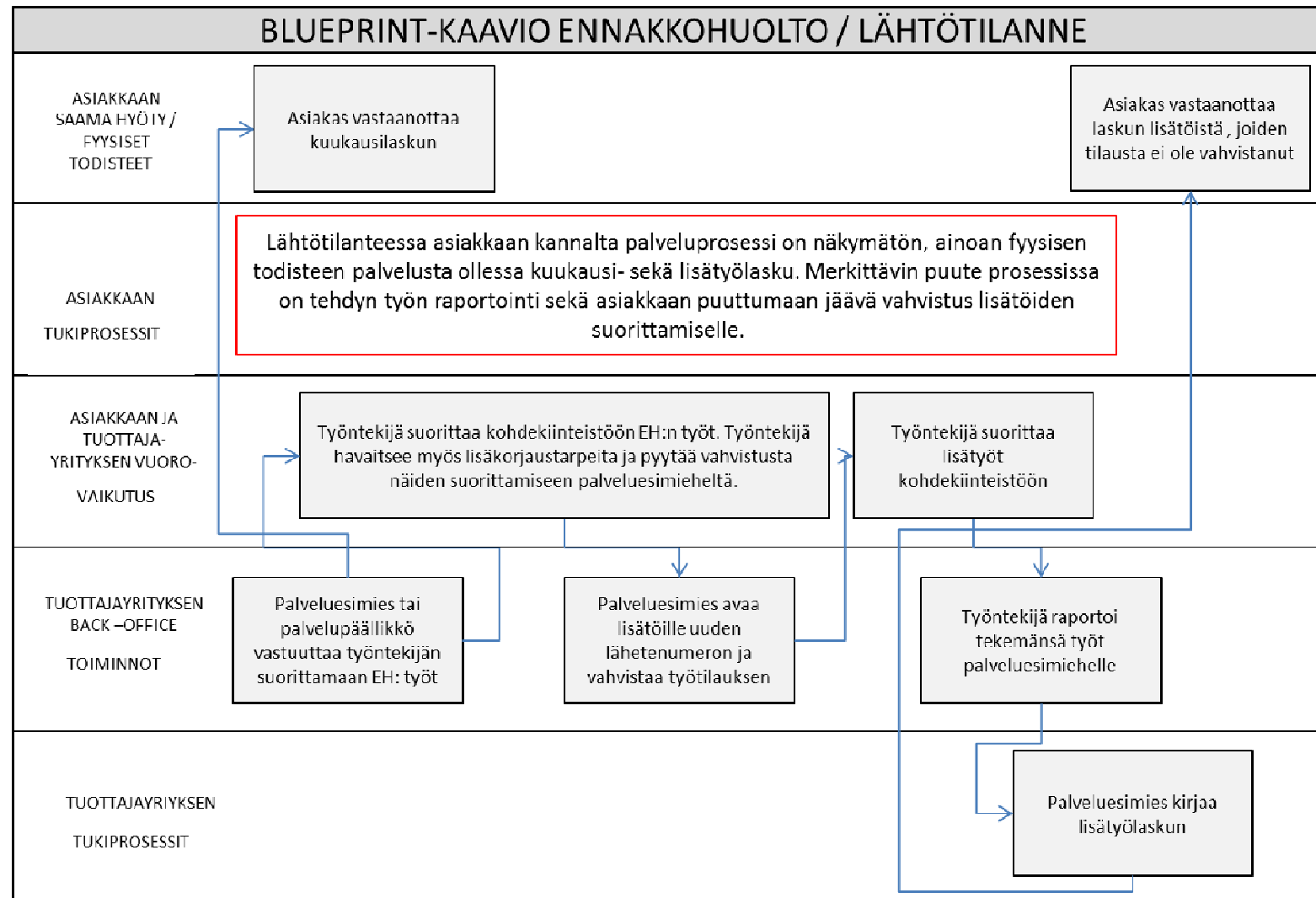
Liite 1 Tuotteistamisen termit

TUOTTEISTAMISEN TERMIT
Palvelun tuotteistaminen =
palvelun sisällön vakiointia tarkoituksenmukaiselle tasolle, jotta palvelua ei tarvitse suunnitella jokaiselle asiakkaalle uudelleen. Tuotteistamisen suurimmiksi hyödyiksi voidaan lukea tuotannon tehostaminen sekä arvoperusteinen, tuotekohtainen hinnoittelumahdollisuus, joiden avulla voidaan parantaa liiketoiminnan kannattavuutta
Palvelun moduloiminen =
palvelun ydin- ja lisäpalvelujen erottamista toisistaan erillisiksi palveluiksi, joilla luodaan asiakkaalle lisäarvoa mahdollistamalla erilaisten moduulien tuottaman asiakaskohtaisen palvelukokonaisuuden luominen
Palvelun kustomointi =
palvelumoduulien yhdistelemistä asiakkaan yksilöllistä tarvetta vastaavaksi palvelukokonaisuudeksi, jota pystytään myös joustavasti muokkaamaan asiakkaan muuttuvien tarpeiden mukaan.
Palvelun havainnollistaminen =
palvelutuotteen siirtämistä ajatuksen tasolta havainnollistettavaan muotoon. Palvelun dokumentoinnin voidaan sanoa olevan yksi tapa havainnollistaa palvelua.
Palvelun dokumentointi=
palvelulle sellaisten dokumenttien luomista, joilla ohjataan palvelutuotantoa, palvelun seuranta sekä asiakkaan ja tuottajayrityksen välistä keskustelua. Palvelun dokumentointi mahdollistaa palvelujen tehokkaamman tuotannon sekä kokonaisvaltaisen hallinnoinnin.
Palvelun kaupallistaminen =
palvelun havainnollistamista sellaisilla keinoilla (esite, video, Internet-sivut), joilla pyritään tekemään palvelusta helpommin markkinoille vietävä sekä helpommin myytävä kokonaisuus.
Palvelun markkinointi =
palvelun sisällöstä, tavoitteesta ja brändistä viestimistä yrityksen sidosryhmille (esim. olemassa olevat ja potentiaaliset asiakkaat) palvelun kaupallistamisen keinoilla.

Liite 2 Tuotteistamisen haastattelulomake

Haastattelulomake / Tuotteistamisen käytäntö ja haasteet
<p>Haastateltavan nimi:</p> <p>Työnimike / toimenkuva:</p> <p>Työkokemus yrityksessä:</p> <p>Haastattelijan nimi ja pvm:</p>
<p>Tämän haastattelun aihe on tuotteistamisen käytäntö yrityksissä. Haastattelussa on yhteensä yhdeksän (9) kysymystä, jotka käsittelevät tuotteistamisen käsitettä, siihen sisältyviä toimenpiteitä, haasteita, riskejä sekä hyötyjä. Mikäli haastateltava kokee, että haastattelussa jäi jokin oleellinen osa tai kysymys puuttumaan, voi haastateltava esittää lisäkommentteja kohdassa kymmenen.</p> <p>1. Minkälaista kokemusta sinulla on tuotteistamisesta? Esimerkiksi liittyen tuotteistamiskoulutukseen, käytännön kokemukseen palvelun tuotteistamisesta tai muiden tuotteistamisprosessin seurantaan.</p> <p>2. Mitä tuotteistaminen mielestäsi tarkoittaa?</p> <p>yrityksen sisäisissä prosesseissa?</p> <p>yrityksen ulkoisissa prosesseissa?</p> <p>3. Minkälaisia toimenpiteitä tuotteistamiseen liität?</p> <p>4. Kenen vastuulla tuotteistamisen tulisi organisaatiossa olla?</p> <p>5. Mitä etuja tuotteistamisella mielestäsi on? Tulisiko yrityksen pyrkiä järjestelmällisesti tuotteistamaan palvelujaan? Miksi? Miksi ei?</p> <p>6. Entä mitä riskejä tai haasteita liität tuotteistamiseen? Koetko, että tuotteistaminen voisi esimerkiksi karkottaa asiakkaita? Perustele.</p> <p>7. Mitä ominaisuuksia palvelulla tulee olla, että sitä voidaan kutsua tuotteeksi? Esimerkiksi kun vertaat räätälöityä palvelua ja palvelutuotteita, mitkä ovat kriittisimmät, ne toisistaan erottavat tekijät?</p> <p>8. Minkälainen on hyvä palvelutuote?</p> <p>9. Minkälaisia vaikutuksia uskot tuotteistamisella olevan työhösi?</p> <p>10. Lisäkommentit</p>

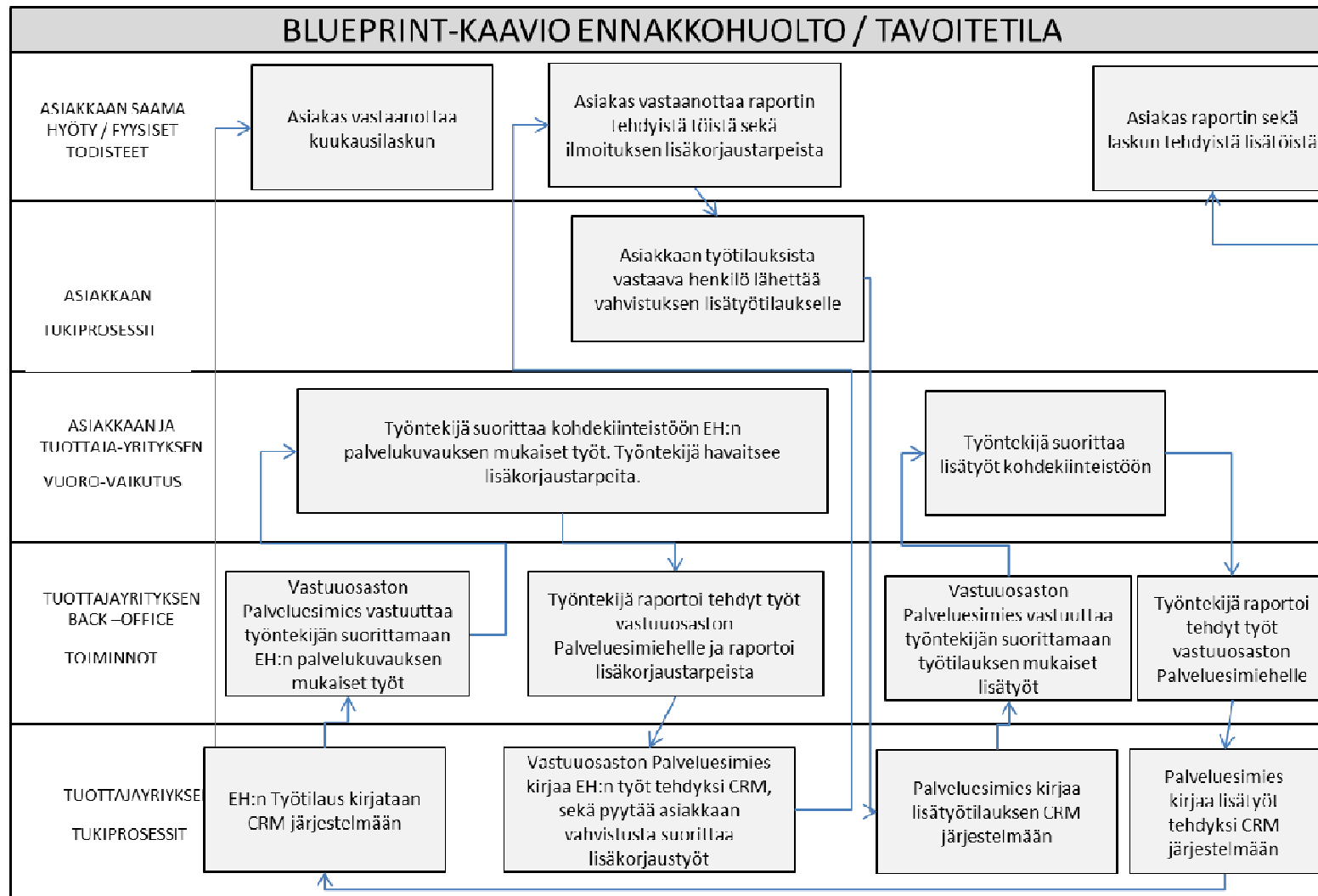
Liite 3a Blueprint Ennakkohuolto / lähtötilanne



Liite 3b SWOT -analyysi Ennakkohuolto

SWOT –ANALYYSI Ennakkohuolto			
S I S Ä I S E T T E K I J Ä T	S/VAHVUUDET	U L K O I S E T T E K I J Ä T	O/MAHDOLLISUUDET
	<p>-hyvin tuottava palvelu (+tuottavuuden lisääminen hinnoittelua kehittämällä)</p> <p>-yrityksen sisällä ammattitaito palvelun tuottamiseen + tämän hyödyntäminen (sekä toimitilapalvelut & tekniset palvelut)</p> <p>-tuotteen mahdollinen brändäys + tuoteperheen luominen ja vahvistaminen</p>		<p>energiatehokkuuden/ympäristöystävällisyyden huomioiminen palvelun sisällössä + brändäyksessä (asiakkaiden odotukset)</p> <p>-yhteistyömahdollisuudet ympäristöystävällisten/energiatehokkaiden laitetoimittajien kanssa (+näkyvyys)</p> <p>-tuoteperheen laajentaminen arvoverkostoa kehittämällä</p>
	W/HEIKKOUEDET		T/UHAT
	<p>-palvelu huonosti organisoitu, päällekkäisyydet tuotannossa</p> <p>-palvelukuvauksen puuttuminen: epäselvä ja rajaamaton sisältö (vaikuttaa laatuun)</p> <p>-palvelun laatu epätasaista</p> <p>-asiakaskohtainen hinnoittelu (myyntiprosessin kannalta raskas toimintamalli)</p>		<p>-kilpailu (ei vain kiinteistön ylläpitoyritykset, mutta myös kaikki pienemmät LVI –yritykset, kiinteistönhoitoyritykset yms.)</p> <p>-lain asettamat vaatimukset (esimerkiksi työntekijöiden ammattitaidon suhteen)</p>

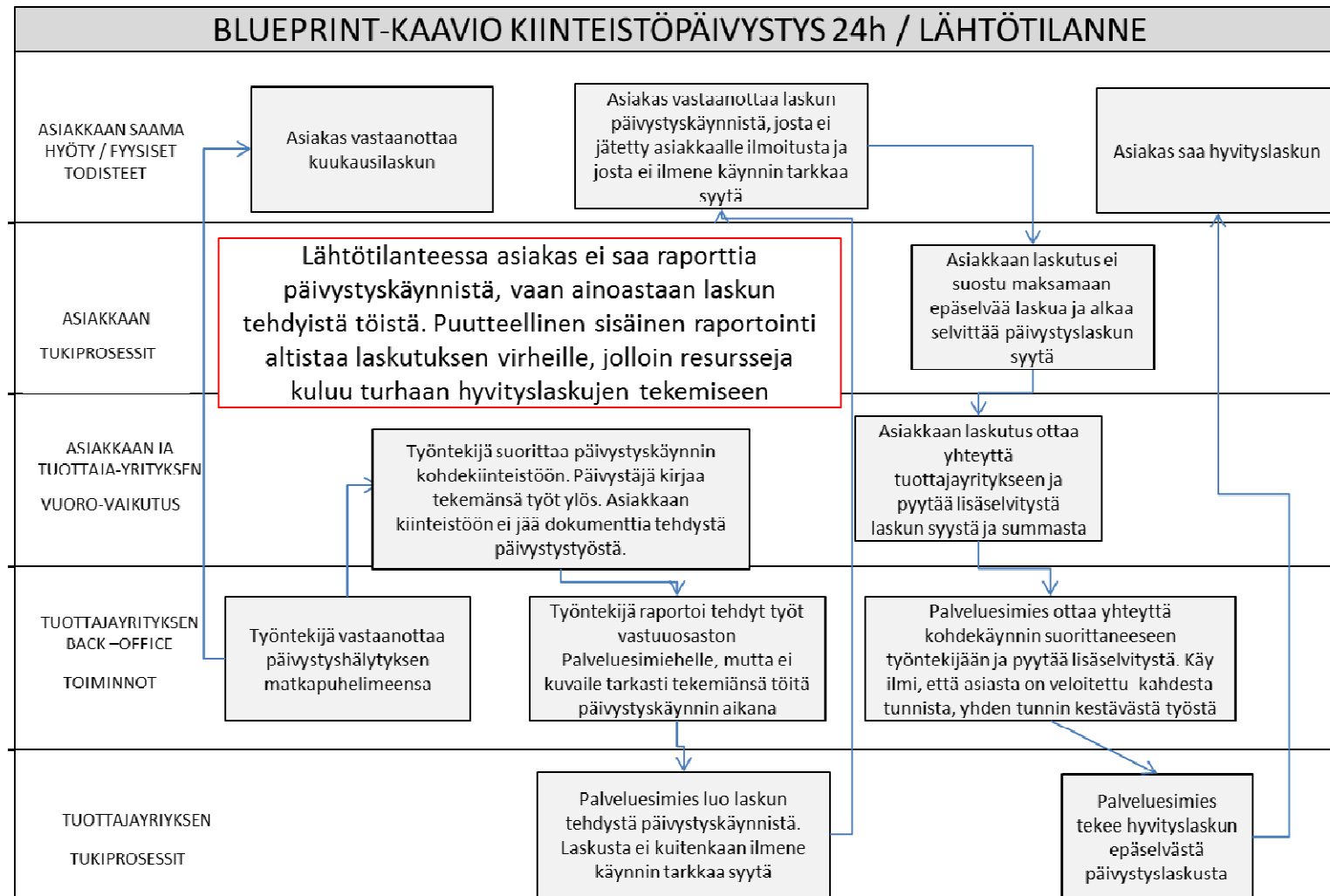
Liite 3c Blueprint Ennakkohuolto / tavoitetila



Liite 3d Ennakkohuollon moduloitu kokonaisuus

ENNAKKOHUOLTO	
	PALVELUTASO 1 29 € /KK Pieni tai keskikokoinen kiinteistö Sesonki- tai aktiivisessa käytössä 1-3 huoltokohdetta* Työtunnit max. 12 h / vuosi
	PALVELUTASO 2 69 € /KK Iso kiinteistö Aktiivisessa käytössä 4-6 huoltokohdetta* Työtunnit max. 20 h / vuosi
	PALVELUTASO 3 114 € /KK Suuri kiinteistö Aktiivisessa käytössä 7-9 huoltokohdetta* Työtunnit max. 36 h / vuosi
	PALVELUTASO 4 ASIAKASKOHTAINEN HINTA Mittava kiinteistö / kiinteistökompleksi Aktiivisessa käytössä 9 + huoltokohdetta* Työtunnit yli 36 h / vuosi
→	PALOILMAISINLAITTEIDEN TARKISTUSPALVELU (OLEMASSA OLEVA)
→	RIKOSILMAISINLAITTEIDEN TARKISTUSPALVELU (OLEMASSA OLEVA)
→	KIINTEISTÖPÄIVYSTYS 24h -PALVELU (OLEMASSA OLEVA)
→	SÄHKÖTEKNISTESTEN LAITTEIDEN HUOLTOPALVELU (OPTIO)
→	PALOSAMMUTUSLAITTEIDEN MÄÄRÄAIKAISTARKASTUSPALVELU (OPTIO)

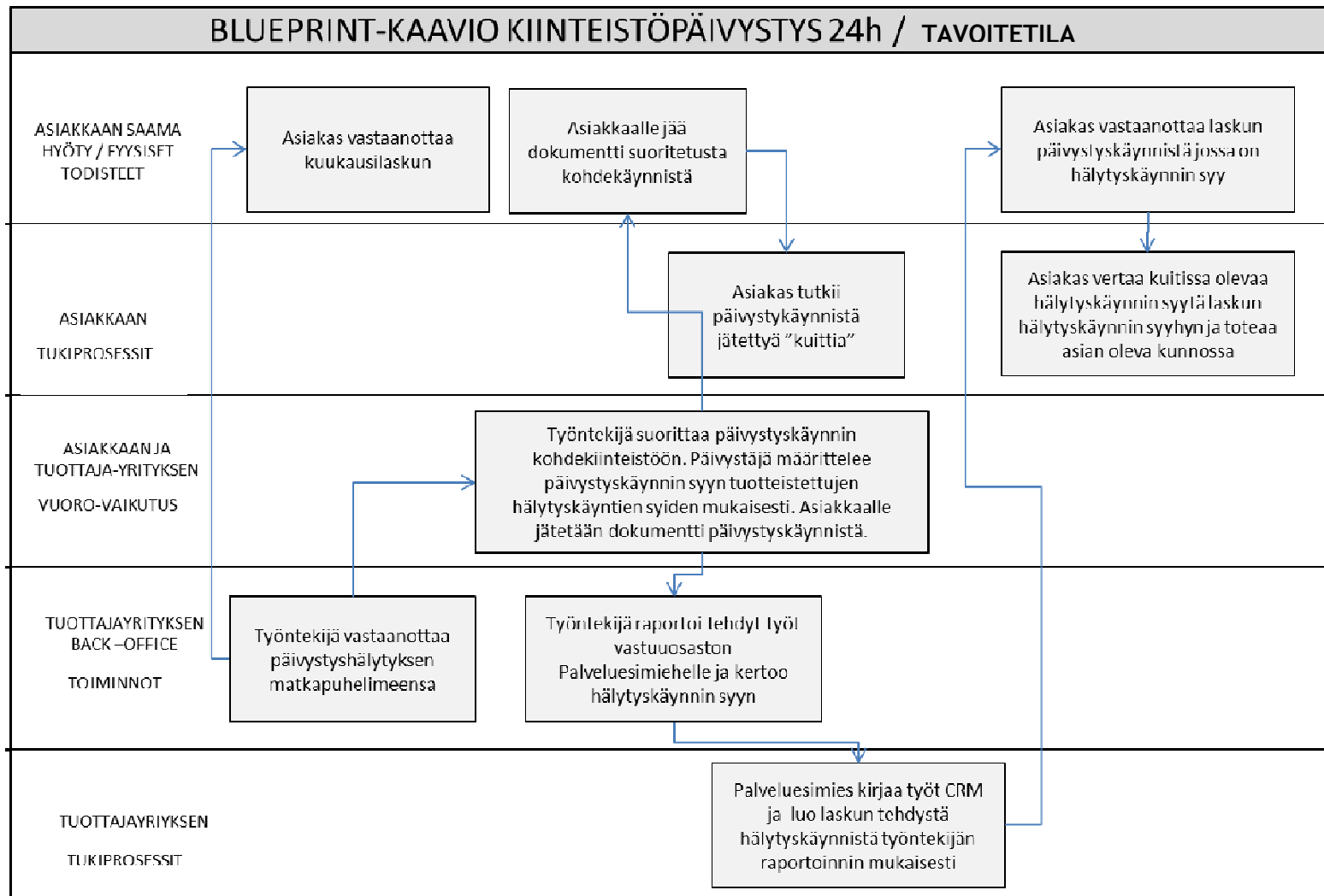
Liite 4a Blueprint Kiinteistöpäivystys 24h / Lähtötilanne



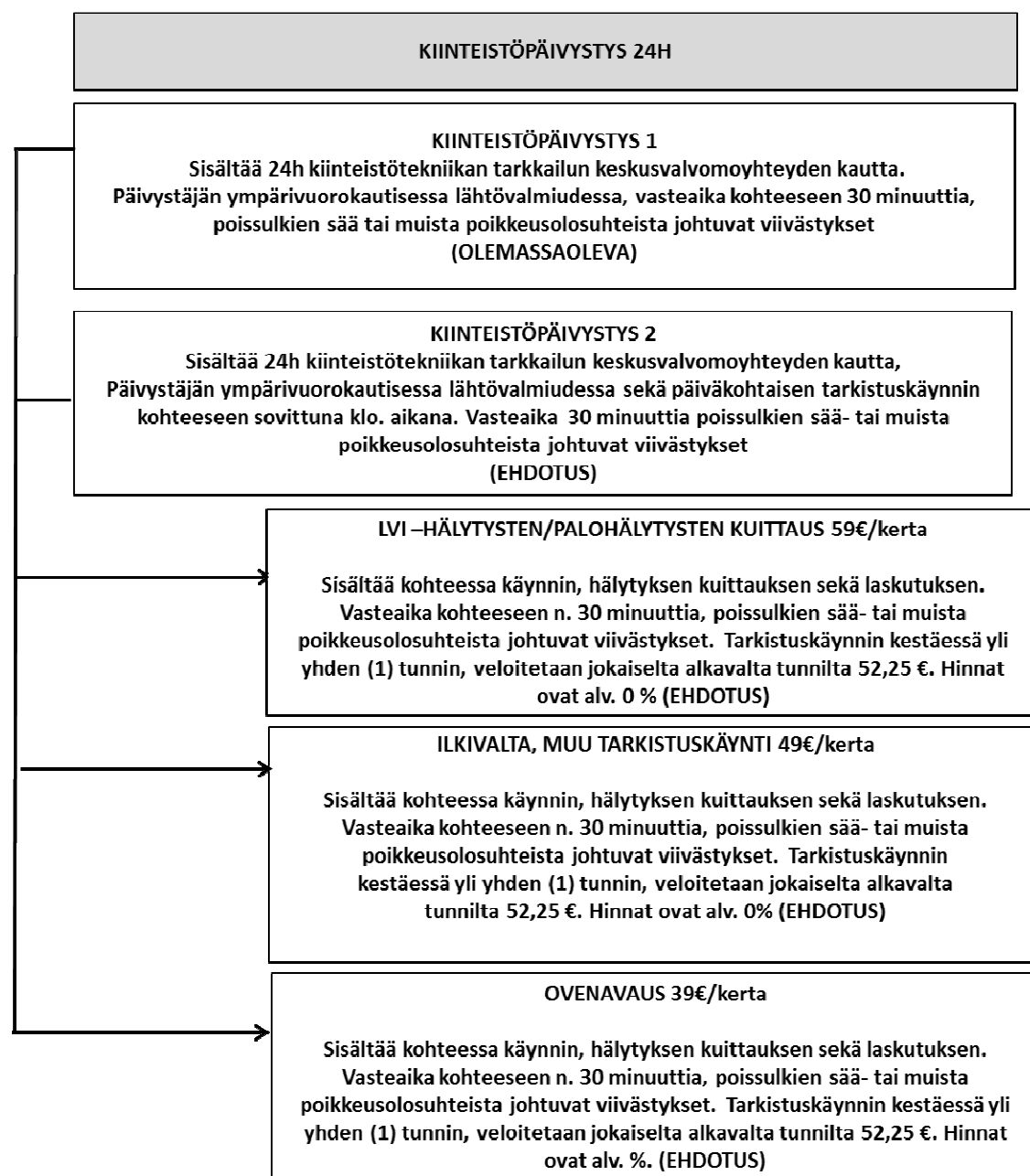
Liite 4b SWOT -analyysi Kiinteistöpalvelus 24h

SWOT –ANALYYSI Kiinteistöpalvelus 24h			
S I S Ä I S E T T E K I J Ä T	S/VAHVUUDET	U L K O I S E T T E K I J Ä T	O/MAHDOLLISUUDET
	<ul style="list-style-type: none"> -palvelu kattaa laajalti koko yrityksen toimialueen -työntekijöillä vahva ammattitaito ja tuntemus palvelun tuottamiseen (tuntemus erityisesti kiinteistöjä ja näiden tekniikkaa kohtaan) -kattava ratkaisu: kiinteistön etävalvonta & palvelus samasta yrityksestä -kannattavuuden lisääminen hinnoittelua kehittämällä 		<ul style="list-style-type: none"> -mallintaa parhaat käytänteet johtavilta alan yrityksiltä omaan käyttöön (esim. palvelutasohinnoittelu) -vartiointialan kasvaminen ja asiakkaiden lisääntyvä kiinnostus turvata toimitilat (oman osaamisen kasvattaminen yrityksen sisällä (esim. vartijakoulutus) jolla vähennetään riippuvuutta myös alihankkijoihin) -tekniikan kehittyminen (etävalvonnan kehittäminen, mobiilisovellukset jne.)
	W/HEIKKOUEDET		T/UHAT
	<ul style="list-style-type: none"> -palvelu huonosti organisoitu, toimintamallit varioivat aluekohtaisesti -palvelukuvauksen puuttuminen: epäselvä ja rajaamaton sisältö (vaikuttaa laatuun) -puuttuva seuranta -laskutuksen toimivuus 		<ul style="list-style-type: none"> -kilpailu (kiinteistöhoitofirmat, lukko-firmat, vartiointifirmat jne.) -lain asettamat vaatimukset (esimerkiksi työntekijöiden ammattitaidon suhteen)

Liite 4c Blueprint Kiinteistöpäivystys 24h / tavoitetila



Liite 4d Kiinteistöpäivystys 24h moduloitu rakenne



Liite 5a Sisäinen tuotekuvaus Laukkasen (2009, 82) mallia mukaillen

SISÄINEN TUOTEKUVAUS	VERSIO 1.0	19.11.2011
<p>1 Palvelun omistaja</p> <p>1.1 Vastuuosasto (vastaa tuotekuvauksen päivittämisestä)</p> <p>2.2 Vastuuhenkilö</p> <p>2.3 Kuvaus hallinnollisista vastuutehtävistä</p> <p>2 Palvelun sisältö</p> <p>2.1 Liitokset muihin palveluihin</p> <p>2.2 Palvelun sisältö</p> <p>2.3 Palvelutasot</p> <p>2.4 Tarvikkeet, välineet</p> <p>2.5 Työmenetelmät</p> <p>3 Palvelun tuotanto ja toimitus</p> <p>3.1 Palvelun kohdistuvat viranomaisvaatimukset</p> <p>3.2 Henkilöstön osaamisen varmistaminen</p> <p>3.3 Henkilöstön perehdytys</p> <p>3.4 Palvelun toimitusaika</p> <p>3.5 Toimituksesta ilmoittaminen</p> <p>3.6 Poikkeukset palvelutuotannossa</p> <p>4 Palvelun hinta ja maksuehdot</p> <p>4.1 Palvelun hinta</p> <p>4.2 Maksuehdot</p> <p>4.3 Poikkeukset palvelun hinnoissa</p> <p>5 Palvelun laatu, raportointi ja viestintä</p> <p>5.1 Palvelun laatu</p> <p>5.2 Raportointikäytäntö</p> <p>5.3 Viestintäkäytäntö</p> <p>6 Palveluprosessi ja palvelusanasto</p> <p>6.1 Prosessikuvaus sopimukseteko</p> <p>6.2 Prosessikuvaus palveluntuottaminen</p> <p>6.3 Palvelusanasto</p>		

Liite 5b Sisäinen tuotekuvaus

1 Palvelun omistaja

1.1 Palvelun vastuuosasto

<Palvelun omistaja kappale esittelee yrityksessä palvelusta vastaavan osaston sekä palvelun liitoksen palvelun vastuuosastoon>

1.2 Palvelun vastuuhenkilö

<Kappaleessa on nimetty kulloisenakin ajancohtana palvelusta vastaava henkilö yrityksen sisältä, esimerkiksi palvelusuunnittelija, palveluesimies, palvelupäällikkö tms. Kappaleessa on myös todettu palvelusta vastaavan henkilön olevan vastuussa palvelua todentavien dokumenttien ajantasaisuudesta, eli versioiden päivittämisestä>

1.3 Kuvaus hallinnollisista vastuutehtävistä

<Kappaleessa on kuvattu palvelun hallinnoinnista vastaavan henkilön vastuualueet ja tehtävät>

2 Palvelun sisältö

2.1 Liitokset muihin palveluihin

<Kappaleessa esitetään ydinpalvelun liittyminen sekä hierarkkiset suhteet palvelutarjonnan muihin palveluihin>

2.2 Palvelun sisältö

<Kappaleessa kerrotaan, mistä osista ja toiminnoista palvelun sisältö koostuu, eli mitä asiakas saa kun hän hankkii o:n palvelun. Palvelun sisältökappaleessa esitellään myös lyhyesti asiakkaalle tarjottavat palvelun eri tasot>

2.3 Palvelun rajaukset

<Kappaleessa kerrotaan ne toiminnot (yksityiskohtaisesti), jotka halutaan tarkoituksenmukaisesti rajata palvelun sisällön ulkopuolelle>

2.4 Palvelutasot

<Kappale kuvaa palvelun eri palvelutasot (mikäli palvelulla ei ole tasoja, jää tämä alakappale pois sisäisestä kuvauksesta), joiden mukaan yritys tarjoaa palveluja asiakkaalle>

>PALVELUTASO 1<

>PALVELUTASO 2<

>PALVELUTASO 3<

>PALVELUTASO 4<

2.5 Tarvikkeet, työvälineet

<Kappaleessa kerrotaan palvelutuotannossa tarvittavat ja käytettävät välineet ja näiden liittyminen palvelun hinnoitteluperusteisiin>

Liite 5c Sisäinen tuotokuvaus

2. 6 Työmenetelmät

<Kappaleessa <uvataan tuotannossa käytettävät yleisimmät työmenetelmät>

3 Palvelun tuotanto ja toimitus

3.1 Palvelun kohdistuvat viranomaisvaatimukset

<Kappaleessa <errotaan mitä viranomaissäädöksiä, vaatimuksia tai suosituksia palvelun sisältöön ja tuotantoon <ohdistuu, sekä millä tavoin yrityksessä on varmistettu em. säästöjen ajantasaisuudella pysyminen sekä mahdollisten muutosten siirtäminen palvelun sisältöön, tuotantoon ja palvelua havainnollistaviin dokumentteihin>

3.2 Henkilöstön osaamisen varmistaminen

<Kappaleessa on kerrottu millä toimilla ja millä laajuudella yrityksessä varmistetaan palvelutuotantoon osallistuvien henkilöiden ammattitaito>

3.3 Henkilöstön perehdytys

<Kappaleessa on kuvattu millä tavoin uusi henkilö perehdytetään palvelun sisältöön ja siinä käytettäviin työmenetelmiin>

3.4 Palvelun toimitusaika

<Kappaleessa on kerrottu palvelun toimituksen taajuus ja palvelun mahdollinen vasteaika>

3.5 Toimituksesta ilmoittaminen

<Kappaleessa on kerrottu millä tavoin asiakkaalle ilmoitetaan palvelun toimittamisesta>

3.6 Poikkeukset palvelutuotannossa

<Kappaleessa on kuvattu sellaiset poikkeustilanteet, joiden vaikutusalue on niin laaja, että tapahtuessaan ne voisivat vaikuttaa palvelutuotantoon, sekä poikkeusten aiheuttamat muutokset tuotantoon>

4 Palvelun hinta ja maksuehdot

4.1 Palvelun hinta

<Kappaleessa on kerrottu palvelun hinta, mikäli se ei ole asiakaskohtainen. Kappaleessa on kerrottu myös mahdollisten palvelutasojen hinnat ja näiden hinnoitteluperusteet>

4.2 Maksuehdot

<Kappaleessa on kuvattu asiakkaalle kerrottavat maksuehdot, jotka ovat edellytys palvelun jatkuvalle toimitukselle. Kappaleessa on kuvattu myös mahdolliset kertalaskutuksen perusteet, mikäli palvelutuotannossa yhdistyy kausilaskutettava palvelu sekä erillis askutettavat kertatilauspalvelut>

Liite 5d Sisäinen tuotekuvaus

4.3 Poikkeukset palvelun hinnoissa

<Kappale kertoo, missä tapauksissa palvelun hinta poikkeaa normaalihinnasta. Poikkeuksia voivat olla esimerkiksi palvelun merkittävä viivästyminen (alkaen määriteltävä) tai tuotetun palvelun eroaminen asiakkaalle toimitetusta palvelukuvauksesta>

5 Palvelun laatu, raportointi ja viestintä

5.1 Palvelun laatu

<Kappaleessa kerrotaan laadukkaan palvelun kriteerit. Esimerkiksi "Palvelu on laadukasta, kun palvelu on tuotettu palvelukuvausten mukaisesti sekä toimitettu asiakkaalle sovitun toimitusajan puitteissa">

5.2 Raportointikäytäntö

<Kappaleessa on kerrottu mitkä ovat palvelun raportointikäytännöt (kuka / ketkä vastaavat, kuinka usein, mihin arkistoidaan jne.)>

5.3 Viestintäkäytäntö

<Kappaleessa on kuvattu millä tavoin palvelusta, tuotannosta ja palveluun kohdistuvista muutoksista viestitään palvelun eri sidosryhmille (yrityksen henkilöstö, asiakkaat) sekä kuinka usein palvelusta viestitään eri sidosryhmille. Esimerkiksi "Asiakas saa jokaisesta tämän kiinteistöön suoritetusta palvelusta sähköpostiviestin" tai "Henkilöstölle palvelun sisältöön kohdistuvista muutoksista ilmoitetaan tarpeen mukaan sähköpostilla sekä esimiehen työntekijöille pitämässä infotilaisuudessa">

6 Palveluprosessi ja palvelusanasto

6.1 Prosessikuvaus sopimuksenteko

<Sisäisen tuotekuvauksen liitteenä oleva prosessikuvaus palvelun sopimuksentekoprosessista>

6.2 Prosessikuvaus palveluntuottaminen

<Sisäisen tuotekuvauksen liitteenä oleva prosessikuvaus palvelun palveluntuottamisprosessista>

6.3 Palvelusanasto

<Palvelun sisältöön ja tuotantoon liittyvä palvelusanasto>

Liite 6 Tuotteistamisprosessin malli

TUOTTEISTAMISPROSESSIN MALLINNUS	
1. Projektin perustaminen ja roolien määrittäminen	
<ul style="list-style-type: none"> • Määritellään projektissa vaadittava asiantuntemus • Jaetaan roolit • Määritellään tavoitteet • Määritellään aikataulu ja tarkistuspisteet 	
2. Tilannekartoitus	
<ul style="list-style-type: none"> • Kartoitetaan palvelun nykytila (tuotanto, roolitus, vastuut) • Kuvataan palveluprosessin (nykytila ja tavoitetila) Blueprint -menetelmällä 	
3. Analysointi ja vertailu	
<ul style="list-style-type: none"> • Palvelun analysointi SWOT:lla (vahvuudet, heikkoudet, uhat, mahdollisuudet) • Benchmarkataan muiden alueellisten (ja valtakunnallisten) kilpailijoiden vastaavia palveluja sekä poimitaan parhaat käytänteet, jotka voitaisiin mahdollisesti monistaa omaan palveluun 	
4. Profiloituminen	
<ul style="list-style-type: none"> • Määritellään kenelle palvelua halutaan tarjota nyt ja tulevaisuudessa • Päätetään määritelläänkö tuote vastamaan yrityksen tuotannon resursseja vai tuotanto vastaamaan määriteltyä tuotetta • Määritellään tuotteistamisen aste • Määritellään hinnoittelumenetelmä 	
5. Modulointi ja palvelun raja	
<ul style="list-style-type: none"> • Määritellään palvelun moduulit • Määritellään rajapinnat muiden palvelujen kanssa 	
6. Kuvaaminen	
<ul style="list-style-type: none"> • Kirjoitetaan tuote- ja palvelukuvaus • Luodaan uusi prosessikuvaus sekä palvelusanasto • Määritellään toimintamallit esimerkiksi sisäisten työtilausten suhteen 	
7. Projektin päättäminen ja seurannan määrittely	
<ul style="list-style-type: none"> • Päätetään seurannasta (tuotanto, roolitus, vastuut) • Päätetään projekti, pohditaan missä onnistuttiin, mitä olisi voinut tehdä toisin • Päätetään tuotteen jatkokehittelystä • Päätetään seuraavan projektin aloittamisesta 	